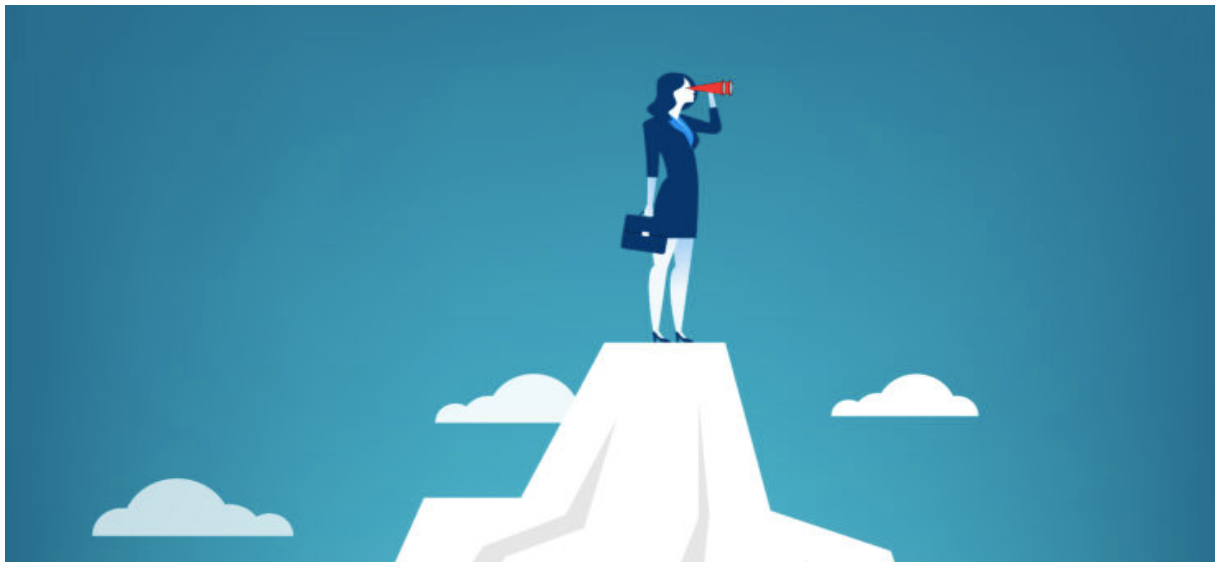


MOP5101  
**Masteroppgave**

Kvinner i toppledelse – en kvalitativ studie om hvordan kvinnelige toppledere forklarer sin karrierevei til toppledelse i Norge



Master i ledelse  
Høyskolen Kristiania

Våren 2022

«Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

*\*Forsidebildet er gjengitt med tillatelse av Shutterstock (betalt standard lisens som krav for bruk og deling av bildet). «Forretningskvinne står på toppen av fjellet ved hjelp av teleskop på jakt etter suksess». Hentet fra: <https://www.shutterstock.com/nb/image-vector/businesswoman-standing-on-top-mountain-using-577259494>*

## Forord

Denne masteroppgaven inngår som en avsluttende del på det toårige masterstudiet i ledelse ved Høyskolen Kristiania. Masteroppgaven, utgjør 30 studiepoeng og er skrevet våren 2022. Masteroppgaven vår er et resultat av en utfordrende, spennende og ekstremt lærerik prosess. Oppgaven har vært en fin avslutning på to fine år på Høyskolen Kristiania hvor vi har lært mye om både oss selv og ikke minst et tema som er veldig viktig for oss som unge kvinner som nå skal ut i arbeidslivet.

Vi ønsker med dette å takke alle de inspirerende kvinnene som har gjort det mulig for oss å gjennomføre undersøkelsene om dette viktige temaet. Vi setter stor pris på deres deltakelse i oppgaven, og at dere har tatt tiden til å dele deres tanker og historier med oss. Videre vil vi rette en takk til både familie, venner og samboere for deres støtte og tålmodighet med oss gjennom denne prosessen. Til slutt vil vi rette en stor takk til vår veileder Irmelin Drake for hennes engasjement, støtte, tilgjengelighet og svært solide veiledning gjennom denne våren.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatters regning.

Oslo / Trondheim / 10.06.2022

6031

---

6004

---

## Sammendrag

Norge er blant verdens mest likestilte land (United Nations Development Programme, 2020), men til tross for dette er det fremdeles færre kvinnelige toppledere enn menn. Gjennom denne oppgaven belyser vi ni kvinnelige topplederes tanker om dette temaet, hvordan deres egen karrierevei har blitt til, hva som har vært viktig underveis, hvordan ambisjoner og motivasjon ses på som betydningsfullt og eventuelle barrierer på denne veien, med problemstillingen: *Hvordan forklarer kvinner i toppledelse sin karrierevei til toppledelse?*

For å besvare denne problemstillingen, utarbeidet vi tre forskningsspørsmål og gjennomførte dybdeintervjuer med kvinnelige toppledere. På denne måten fikk vi utforske kvinnenes meninger og erfaringer som har vært viktig for å kunne komme til toppledelse, men også hvorfor de tror fordelingen av kjønn på toppledernivå i Norge er som det er.

Empirien vi fikk av dybdeintervjuene viste at karriereveien til kvinnene i denne studien har vært preget av mange tilfeldigheter underveis, og hvor alle enten har blitt spurt om å gå inn i stillingen eller fått oppfordring til å søke seg til den. Årsaken til at respondentene har hatt lyst til å gå inn i stillingene er fordi de har hatt en sterk indre motivasjon om å kunne påvirke, utvikle og være på arenaer hvor beslutningene tas. Få har møtt store utfordringer på karriereveien, men flere av kvinnene forteller om å ha opplevd diskriminering og/eller ubehagelige kommentarer. En barriere som likevel har gått igjen er mangel på selvtillit og usikkerhet rundt egne evner som toppleder.

# Innholdsfortegnelse:

<b>FORORD</b> .....	<b>3</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>4</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>9</b>
1.1 OPPGAVENS TEMA, BAKGRUNN OG FORMÅL .....	10
1.2 OPPGAVENS PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	12
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR .....	12
<b>2.0 LITTERATURGJENNOMGANG</b> .....	<b>13</b>
2.1 LEDELSE.....	13
2.1.1 <i>Leadership og management</i> .....	13
2.1.2 <i>Toppledelse</i> .....	14
2.2 KARRIERETEORI.....	16
2.2.1 <i>Begrepet karriere</i> .....	16
2.2.2 <i>Hvordan ulike faktorer påvirke karrierevalg</i> .....	16
2.2.2.1 <i>Strategier for jobbsøking</i> .....	18
2.2.3 <i>Kvinner i topplederkarriere</i> .....	19
2.2.4 <i>Kjønnforskjell i ledelse</i> .....	21
2.3 KARRIEREMOTIVASJON.....	23
2.4 AMBISJONER .....	24
2.4.1 <i>Ambisjoner i karrieresammenheng</i> .....	24
2.4.2 <i>Lederambisjoner</i> .....	25
2.4.3 <i>Forventningsteori</i> .....	25
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>27</b>
3.1 FORSKNINGSPROSESSEN .....	27
3.2 METODISK TILNÆRMING.....	27
3.3 ANALYSEFORMÅL OG UNDERSØKELSESDSIGN.....	28
3.4 UNDERSØKELSENS FORSKNINGSDSIGN .....	28
3.5 VALG AV METODE.....	29
3.6 DYBDEINTERVJU .....	30
3.7 INNSAMLING AV DATA .....	33
3.8 UTVALGET .....	33
3.9 ETISKE FORHOLD I DATAINNSAMLINGEN.....	35
3.10 INTERVJUGUIDE .....	37
3.10.1 <i>Hvordan teorien og spørsmålene i intervjuguiden knyttes sammen</i> .....	38
3.11 GJENNOMFØRING AV DYBDEINTERVJUENE.....	39

3.12 ANALYSE AV DATAEN.....	41
3.13 REFLEKSJON OVER METODE.....	42
3.13.1 Kvalitetssikring.....	42
3.13.2 Reliabilitet.....	42
3.13.3 Validitet.....	43
3.13.4 Generaliserbarhet.....	44
3.13.5 Kildekritikk.....	44
3.13.6 Egenrefleksjon.....	45
<b>4.0 EMPIRI .....</b>	<b>46</b>
4.1 KARRIEREVEI.....	46
4.1.1 Veien til topplederkarriere.....	47
4.1.2 Viktige faktorer for å bli toppleder.....	49
4.1.3 Hvorfor man vil til toppen av organisasjonen.....	53
4.1.4 Når man så seg selv som en toppleder.....	54
4.1.5 Utfordringer i en topplederkarriere.....	55
4.1.6 Ulemper i toppledelse.....	58
4.2 FORVENTNINGER TIL KARRIEREN.....	60
4.3 AMBISJONER.....	61
4.3.1 Tanker og meninger rundt lederambisjoner.....	61
4.3.2 Er toppledere ambisiøse?.....	63
4.3.3 Ambisjoner på ulike arenaer.....	64
4.3.4 Studier om kvinners ambisjonsnivå.....	65
4.4 KJØNNBALANSE.....	68
4.4.1 Tanker og meninger.....	68
4.4.2 Hvordan kjønnsbalanse i tidligere jobber har påvirket holdningene til temaet om kvinner i toppledelse.....	69
4.5 FAMILIELIV.....	71
4.5.1 Barn som en faktor for balanse.....	71
4.5.2 Støtte underveis i karrieren.....	74
4.6 EGENREFLEKSJON OVER EMPIRIEN.....	75
4.7 OPPSUMMERING AV EMPIRI.....	76
<b>5.0 DISKUSJON .....</b>	<b>78</b>
5.1 BEGREP.....	78
5.1.1 Lederambisjon som begrep.....	78
5.2 HVORDAN FORKLARER KVINNELIGE TOPPLEDERE AVGJØRENDE FAKTORER FOR SIN KARRIERE, OG HVILKE VALG BLE VIKTIGE FOR Å KOMME SEG DIT DE ER I DAG?.....	80
5.2.1 Hvordan kvinnelige toppledere konstruerer sin karrierevei.....	80

5.2.2	<i>Hvordan velger kvinnelige toppledere karriere?</i>	82
5.2.3	<i>Velger kvinner annerledes enn menn?</i>	85
5.3	HVILKEN GRAD OPPLEVES AMBISJONER OG MOTIVASJON SOM BETYDNINGSFULLE FOR EN TOPPLEDERKARRIERE?	86
5.3.1	<i>Hvilke faktorer lå til grunn for valget om topplederkarriere?</i>	86
5.3.2	<i>Andre viktige faktorer for å bli toppleder</i>	88
5.3.2.1	Utdanning som påvirkningsfaktor	88
5.3.2.2	Støtte som påvirkningsfaktor	89
5.3.2.3	Barn som påvirkningsfaktor	90
5.4	HVILKET SYN HAR KVINNELIGE TOPPLEDERE PÅ BARRIERER SOM OMTALES SPESIELT Å GJELDE KVINNERS KARRIEREMULIGHET TIL TOPPLEDELSE? SAMSVARER DETTE MED DERES EGNE OPPLEVELSER?	91
5.4.1	<i>Hva hindrer kvinners ambisjoner?</i>	91
5.4.2	<i>Tanker og holdninger om at det er færre kvinner i toppledelse</i>	93
5.4.3	<i>Utfordringer i møte med toppledelse</i>	94
<b>6.0</b>	<b>KONKLUSJON</b>	<b>96</b>
<b>7.0</b>	<b>IMPLIKASJONER OG VIDERE FORSKNING</b>	<b>99</b>
7.1	TEORETISKE IMPLIKASJONER	99
7.2	PRAKTISKE IMPLIKASJONER	100
7.3	VIDERE FORSKNING	100
	<b>REFERANSELISTE</b>	<b>103</b>
	<b>VEDLEGG</b>	<b>110</b>
	VEDLEGG 1: INFORMANTOVERSIKT	110
	VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE	110
	VEDLEGG 3: NSD VURDERING	114
	VEDLEGG 4: SAMTYKKEERKLÆRING	115

## **Figurliste:**

FIGUR 1: ORDSKY.....	53
FIGUR 2: VIKTIGE FAKTORER FOR Å BLI TOPPLEDER.....	76
FIGUR 3: LEDERAMBISJONER.....	77

## **Tabelliste:**

TABELL 1: HVORDAN MAN FIKK STILLINGEN.....	49
TABELL 2: OVERSIKT OVER TYPE VIRKSOMHET RESPONDENTENE REPRESENTERER .....	110



## 1.0 Innledning

Ifølge FN sin Gender Inequality Index, er Norge et av verdens mest likestilte land (United Nations Development Programme, 2020). Likevel ser vi at likestillingen ikke gjelder på alle områder i Norge. Vi sikter spesielt til toppledelser i Norge, hvor det fremdeles er en underrepresentasjon av kvinner (Halrynjo & Jørgensen, 2022). Som første land i verden, innførte Norge i 2003, nesten enstemmig på Stortinget, en lovhjemmel som var ment for å sikre en god kjønnsfordeling i styrene i ASA-selskap (Teigen, 2015). Det er ifølge allmennaksjeloven (1997, §6-11 a kapittel 1, punkt fire) pålagt at i styrer hvor det er flere medlemmer enn ni, skal begge kjønn være representert med 40%. Dette har gitt en positiv virkning da kvinneandelen i spesielt styrene har økt fra 0 til nærmere 40. Likevel har ikke kvinnelige toppledere økt like raskt i selskapene som har pålegg om en jevn kjønnsfordeling i styrene. Til eksempel har selskaper (utenom de offentlig eide) med pålegg om 40% representasjon til styrene, like mannsdominert toppledelse som de selskapene uten pålegg om kvotering (Teigen, 2015).

Utviklingen synes å ha vært bedre i selskaper som er offentlige eide. Her har hele fire av fem minst to kvinner representert i toppledelsen, mens dette kun gjelder for hvert fjerde allmennaksjeselskap. Dette til tross for at både offentlige eide og allmennaksjeselskap har kjønnsbalanse i styrene (Teigen, 2015). Vi synes det er både synd og rart når flere, for eksempel, Kif- komitéleder Curt Rice, nevner i et intervju at kjønn i ledelse er viktig. Dette begrunnes med at man bedre kan utnytte samfunnets ressurser på en fornuftig måte. Han sier «de hvite mannfolka blir bedre av å jobbe i et mangfoldig arbeidsmiljø». Til det samme intervjuet legger direktør i NordForsk, Gunnel Gustafsson frem at mangfold gir kvalitet, men også rettferdighet, da ledere er forbilder og bør speile samfunnet på en mest mulig representativ måte (Birkvand, 2017).

Vi skal ikke langt tilbake i tid hvor dette var et omdiskutert tema og en viktig debatt internasjonalt. I Norge spesielt ble det et sår punkt når vi utad ble beskrevet som verdens mest likestilte land, og hvor flere kvinner hadde tatt lang høyere utdanning og deltok i arbeidsmarkedet på lik linje som menn, faktisk også i politiske topposisjoner, men ikke i næringslivet. Til og med land som USA, England og Frankrike hadde flere kvinner i topposisjoner enn det likestilte Norge. I den siste tiden har debatten stilnet (Teigen, 2015),

men vi ser dager som for eksempel 8.mars (kvinnedagen) sette fyr på debatten igjen, hvor noen velger å ha fokus på kvinner i ledelse denne dagen (Gundersen, 2021).

Vi ser på bakgrunn av dette at det er veldig viktig å få flere kvinner inn i toppledelsene i Norge, og da spesielt i næringslivet som ikke har hatt like rask utvikling som de offentlig eide. Det er flere viktige årsaker til hvorfor det er så viktig å få inn kvinner i toppledelse. Til eksempel har toppledelsen mye makt og innflytelse på det som foregår i organisasjonen, men også samfunnet. Som Petter Stordalen sa «vi kan ikke sitte og se på en gjeng gamle menn på 55 pluss selv skal stå for endringene i samfunnet vårt» (Dagens næringsliv, 2019). Når man sitter i ledende posisjoner, har man en viktig rolle i å skape verdier og lønnsomme løsninger som samfunnet finner nytten av, lykkes man bidrar man til økt verdiskapning i samfunnet som i sin tur gir høyere inntekter for innbyggerne og økte skatteinntekter til staten (Clemet, 2018). Dermed kan det synes at det ikke bare er et mangfold- og rettferdighetsspørsmål å få kvinner inn i toppledelse, men også noe vi kan kalle et «påvirkningsprinsipp» om at kvinner også bør få muligheten til å påvirke og bidra til denne verdiskapningen.

Siden forsøket med å få kvinner inn i toppledelse går sakte, er vi spesielt interessert i å forstå bedre karriereveien til en rekke ledende kvinner. Hvordan kom de seg dit som en «minoritet», og hvordan forklarer de erfaringer og opplevelser underveis? Hvordan er det egentlig å sitte rundt bordet som kanskje den eneste kvinnen i rommet? Hva er deres tanker om så få kvinnelige toppledere og hva tror de er årsaken til at det ikke er flere av dem? Er det noen spesielle faktorer som peker seg ut som gir noen kvinner muligheter, som ikke gagnar andre kvinner? Er det noe med kvinnene selv - er de mer ambisiøse eller ekstra motiverte for eksempel? Vi sitter med mange spørsmål og vil forsøke å forstå bedre karriereveien til toppledelse, ved å se på kvinners egne erfaringer. Kanskje denne forståelsen også kan gi en forklaring på hvordan forskjellene i toppledelse i Norge kan utjevnes?

## **1.1 Oppgavens tema, bakgrunn og formål**

Siden mangelen på kvinnelige toppledere har vært et omdiskutert tema (Sunagic og Traavik, 2020) og som man ikke har opplevd å komme mer i balanse, er vi interessert i å finne ut hvordan kvinnene får disse topplederstillingene. Hva som gjør at noen kvinner finner det

attraktivt og vil være i disse posisjonene, og hva vi kan lære som viktige faktorer underveis for at kvinner også blir toppledere. Vi ønsker å finne svar på dette ved hjelp av måten kvinnelige toppledere, med egne ord, forklarer sin egen karrierevei til en topp-posisjon.

Vi vil fokusere på noen faktorer vi tror kan påvirke sjansen til å bli toppleder. Dette er ambisjoner og motivasjon. Ambisjoner er et begrep som ofte blir brukt i karrieresammenheng og kan forstås som en forpliktelse til et handlingsforløp, eller som en vilje til å gjøre det som kreves for å avansere seg i stilling (Desrochers og Dahir, 2002). Vi har basert dette på en tanke om at dersom kvinner er ambisiøse og blir motiverte av tanken om å bli toppleder, er sannsynligheten større for at det vil skje. Det finnes også ulike myter som omhandler kvinner i ledelse (Drake, 2002), men dette gjelder også for ambisjonsbegrepet. For eksempel at kvinner har lavere ambisjonsnivå enn menn (Belkin, 2003), og at kvinner velger roller som gir bedre balanse mellom jobb og privatliv (Watts et al, 2015). Vi har samlet inn og analysert kvinnelige toppledere sine egne erfaringer som har hjulpet oss å finne en sammenheng mellom ambisjoner og topplederkarriere, samt bekrefte og avkrefte noen av disse mytene.

Da vi startet arbeidet med masteroppgaven bestemte vi oss raskt om at vi ønsket å forske på kvinner og toppledelse. Vi ser viktigheten av å forske på dette siden det er et tema som har behov for mer forskning. Med mer forskning kan vi skape forståelse om hvordan karriereveien til toppledelse ser ut for kvinner, noe som i sin tur kan ha positive effekter på å utjevne kjønnsgapet i toppledelse i Norge. Få har forsøkt å se på dette gjennom hvordan kvinnelige toppledere selv beskriver sin karrierevei nettopp til disse leder-stillingene. Vi håper forskningen vår kan bidra positivt til forståelsen for hvordan kvinner ender opp i disse posisjonene og hvilke faktorer som eventuelt bidrar positivt på denne veien. Eksempelvis om de har vært spesielt ambisiøse eller ekstra motivert. Vi er også interessert i å se på hvorfor det er attraktivt for kvinner å gå inn i disse mannsdominerte miljøene, men også ulemper og eventuelle barrierer de har møtt på underveis.

Vi håper en slik forskning kan både motivere og inspirere flere kvinner til å satse på toppledelse, men også at de som rekrutterer til disse leder-stillingene ser viktigheten av å rekruttere inn flere kvinner for å bedre likestillingsproblematikken i toppledelse i Norge.

## 1.2 Oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål

Jacobsen (2015, s. 74) fremhever fire sentrale komponenter å spørre seg om når man skal utforme en problemstilling for forskningsprosjektet. Disse fire komponentene er: Hva er vi interessert i? Hvem er vi interessert i? Hvor skal undersøkelsen finne sted? Når skal undersøkelsen finne sted? De to første komponentene danner grunnlaget for det han kaller kjernen i problemstillingen, mens de to siste representerer rammen for selve undersøkelsen. Basert på dette og oppgavens tema, bakgrunn og formål, har vi definert problemstillingen; *Hvordan forklarer kvinner i toppledelse sin karrierevei til toppledelse?*

Med denne problemstillingen søker vi svar på hvordan kvinner i toppledelse forklarer sin karrierevei til toppledelse. Vi vil søke svar på om dette har vært et bevisst mål de har satt for sin karriere, eller om veien har vært tilfeldig. Med problemstillingen vil vi også finne faktorer kvinnene anser som essensielle underveis, hva som er attraktivt, og vi vil inkludere eventuelle barrierene de har møtt – og om deres ambisjoner var det som gjorde at de til tross eventuelle barrierer hadde et driv til å fortsette sin karrierevei mot toppledelse. Basert på dette og for å besvare problemstillingen har vi valgt å definere tre forskningsspørsmål. Disse forskningsspørsmålene er:

1. Hvordan forklarer kvinnelige toppledere avgjørende faktorer for sin karriere, og hvilke valg ble viktige for å komme seg dit de er i dag?
2. I hvilken grad oppleves ambisjoner og motivasjon som betydningsfulle for en topplederkarriere?
3. Hvilket syn har kvinnelige toppledere på barrierer som omtales spesielt å gjelde kvinner i toppledelse? I hvilken grad samsvarer dette med deres egne opplevelser?

## 1.3 Oppgavens struktur

Fra nå er oppgaven strukturert opp etter seks kapitler. I kapittel to vil vi redegjøre for litteratur på området, i dette legger vi eksisterende forskning - både teori og litteratur, men også tidligere forskning og empiriske studier på fagfeltet. Den litteraturen vi mangler fra kapittel to for å kunne besvare problemstillingen, vil være utgangspunktet for kapittel tre. Her vil vi derfor benytte metode og design for å tilegne oss ny kunnskap om fagfeltet. Funnene våre fra denne delen vil presenteres i kapittel fire på en så objektiv måte som mulig, før vi går over til kapittel fem. Her vil eksisterende litteratur fra kapittel to og ny empiri fra kapittel fire

diskuteres, før vi i kapittel seks konkluderer. Vi avslutter oppgaven med kapittel syv hvor vi vil ta for oss implikasjoner og anbefalinger om videre forskning. Vi ser viktigheten av å være kritisk til eget arbeid underveis og har derfor valgt å ha en refleksjonsdel over litteratur og metoden for forskningen vår i metodekapitlet, i tillegg vil vi ha refleksjon på empirien i empirikapitlet. Under hver av disse delene, hvor det er relevant, inkluderer vi også kritikk til vårt eget arbeid. Kildelisten og vedlegg legges ved helt til slutt.

## **2.0 Litteraturgjennomgang**

I dette kapitlet skal vi ta for oss teori og empiri om tre overordnede emner vi anser som sentrale for både problemstillingen og forskningsspørsmålene våre. Vi vil først se på ledelse og redegjøre for hva ledelse er, før vi vil gå mer spesifikt inn på toppledelse og topplederrollen. Her vil vi gi en forklaring på hva vi legger i begrepet «toppledelse» i denne oppgaven, samt illustrere forskjeller på de ulike ledernivåene ved å se på en leders oppgaver. Etter dette vil vi gå inn på karriereteori hvor vi først definerer begrepet karriere, for så å se på hvordan man velger karriere, viktige faktorer, strategier for å få jobb og hva teori og tidligere forskning sier om kvinner i toppledelse. Vi avslutter delen om karriere ved å se på karrieremotivasjon. Avslutningsvis på litteraturgjennomgangen vil vi ta for oss ambisjoner og motivasjon. Siden motivasjon kan sette bevegelse i ambisjoner, vil motivasjon opp mot karriere gjøres rede for og vi vil inkludere forventningsteori som er en kognitiv motivasjonsteori. Helhetlig sett vil dette inkludere de viktigste komponentene i problemstillingen vår.

### **2.1 Ledelse**

Vi skal i denne delen først redegjøre kort for hva ledelse er, for deretter å spesifikt gå gjennom hva toppledelse er. Vi synes det i denne sammenheng er relevant å inkludere hvilke nivåer man har av ledere og hva en leder gjør på de ulike nivåene. På denne måten vil leser forstå hva vi legger i sentrale ledelsesbegreper og hvordan vi definerer en toppleder.

#### **2.1.1 Leadership og management**

I en engelsk kontekst vil ofte leadership og management benyttes som synonymer for hverandre, selv om det er et skille mellom disse to begrepene (Algahtani, 2014, s.71). Kotter

(2001, s.3) beskriver leadership og management som særegne og komplementære handlingssystemer, hvor hvert av disse begrepene har en egen funksjon og kjennetegnete aktiviteter, hvor begge er nødvendige for å lykkes i forretningsmiljøer som stadig er mer komplekse. Karp (2019) definerer management som noe som overlates til administratorene, som gjør at hverdagen går rundt. Dette fører til at «managers» er de som planlegger, drifter, kontrollerer, styrer og følger opp. Dette er altså ikke ledelse, men administrasjon.

Ledelse kan ses som en prosess eller en funksjon (Andersen, 2011, s.17). Ifølge Karp (2019) utøver lederen lederskap ved at de leder mennesker, utvikler, endrer, er visjonærer og tar de viktige grepene. Opprinnelig betød å lede, å sette i bevegelse, føre og/eller følge (Falk & Torp, 1991, s.449). Ut ifra denne definisjonen vil en lederoppgave være å sette noe i bevegelse, føre og bli fulgt av sine underordnede. Når Kotter (2001, s.4-9) redegjør for ledelse mente han lederskap handlet om å håndtere endringer man møter i et samfunn bestående av konkurransedyktig næringsliv som innebærer hurtige teknologiske endringer, internasjonal konkurranse og deregulering av markeder.

### **2.1.2 Toppledelse**

Fayol (1921/1950) står for den klassiske inndelingen av ledes oppgaver eller funksjoner. Basert på hans inndeling, deles lederfunksjonene inn etter planlegging, organisering, ordregivning, koordinering og kontroll (Fayol 1921/1950 sitert i Andersen, 2011, s.37). Mens Kotter (2001, s. 9) fremhever lederoppgaver som å; sette retning for endringer, samle data og se etter mønstre, relasjoner og koblinger som kan hjelpe med å forklare. Han mente også at ledere må gi medarbeidere sine energi, motivasjon og inspirasjon, samt anerkjennelse og belønne suksess (Kotter, 2001, s. 9). Begge disse er en generell guide for lederoppgaver og funksjoner. Siden ledere kan operere på ulike nivåer i organisasjonen, vil også lederoppgavene være ulike. Nivåene det skilles mellom er lavere organisasjonsnivåer, mellomorganisasjonsnivåer og topporganisasjonsnivåer (Zaccaro & Klimoski, 2001). En leder på disse nivåene kalles henholdsvis; leder, mellomleder og toppleder.

Det som skiller disse tre posisjonene fra hverandre er at en leder som opererer på et lavere organisasjonsnivå benytter eksisterende strukturer i organisasjonen til å opprettholde en

effektiv drift i organisasjonen, noe som krever relativt lite lederskap. Hun veileder sine ansatte og fordeler arbeidsoppgaver. En mellomleder er i en posisjon hvor handlinger krever en toveis orientering, fordi en mellomleder har både overordnede, men også underordnede. Dette stiller krav til at mellomlederen bør ha gode mellommenneskelige ferdigheter, men også ha evnen til å koordinere så mål nås, men også operasjonalisere formelle strukturelle elementer som mål i organisasjonen. En toppleder jobber strategisk for eksempel med å etablere visjoner og sette bredere og mer overordnede mål i organisasjonen (Zaccaro & Klimoski, 2001; DeChurch et. al, 2010, s. 1070). En toppleder har derfor det totale ansvaret og må instruere sine underordnede (Colbjørnsen, 2004, s.250). Men hva innebærer det å jobbe bredt, overordnet og å ha det totale ansvaret?

Gulick (1936, s.456-457) var nysgjerrig på hva topplederens oppgaver egentlig er, og fant at sjefens oppgaver var planlegging, organisering, rekruttering, dirigering, koordinering, rapportering og budsjettering, som han forkortet til POSDCORB. Mange av disse oppgavene kan man se i lederens hverdag i dag, men mange er også blitt flyttet til andre enheter i organisasjonen. Rekruttering utøves for eksempel i større grad av en personalavdeling og rapportering og budsjett er overført til avdelinger for regnskap og økonomi (Andersen, 2011, s.37). For en noe mer oppdatert oversikt over lederens oppgaver, kan de presenteres som planlegging, organisering, veiledning, ledelse og kontroll (Schermerhorn, 1993, s.21).

Den relative tiden disse oppgavene tar av en lederrolle vil variere ut ifra nivået lederen er på i organisasjonen. På det høyeste nivået i organisasjonen, hvor topplederne sitter vil oppgaver som planlegging og organisering ta mest tid, etterfulgt av kontroll og veiledning (Andersen, 2011). I tillegg fremhever Andersen (2011) at de viktigste lederferdighetene på det høyeste nivået i organisasjonen er å se det helhetlige i organisasjonen og evne å løse organisasjonsproblemer. Dette gjør at forståelsesaspektet er størst i toppledelse, etterfulgt av det mellommenneskelige og det faglige. Hvis man ser dette i kontrast til det laveste nivået i organisasjonen, er det viktigere med det faglige, etterfulgt av forståelse og mellommenneskelige ferdigheter. På mellomnivå mener Andersen (2011) at det faglige er nesten like viktig som det å ha forståelse og at mellommenneskeliges ferdigheter betyr minst.

Ut ifra dette kan vi forstå en toppleder som en person i en organisasjon som sitter med det totale ansvaret, som jobber bredt og overordnet. Vi har valgt å inkludere ulike direktørtitler som for eksempel administrerende direktør, regionsdirektør, HR-direktør, direktør for ulike avdelinger, men også andre titler som CEO, partner og styreledere. Fra nå og videre i oppgaven vil disse kalles kvinnelige toppledere, eventuelt respondent og et nummer avhengig av hvilken del vi er i av oppgaven.

## **2.2 Karriereteori**

I denne delen vil vi først definere begrepet «karriere», før vi ser på karrierevalg og faktorer som kan påvirke topplederkarriere. Vi vil også inkludere litteratur på metoder man kan anvendes for å få jobb før vi avslutter denne delen med kvinner i topplederkarriere og karrieremotivasjon.

### **2.2.1 Begrepet karriere**

Tradisjonelt ses karriere som en lineær progresjon preget av stadier av prestasjoner og belønninger, eller som et langsiktige prosjekt som involverer belønninger (Höpfl & Atkinson 2000, s.130). Arnold, Cooper og Robertson (1998, s.384) definerer derimot karriere litt annerledes, de definerer karriere som «sekvensen av sysselsettingsrelaterte stillinger, roller, aktiviteter og opplevelser en person møter». Karriere kan også ses som et individs utvikling hvor karriereutviklingen handler om individets personlige overganger i arbeidslivet (Ibarra, 2003).

### **2.2.2 Hvordan ulike faktorer påvirke karrierevalg**

Å velge karriere blir av Powell et al (2012, 551) beskrevet som en kompleks og dynamisk beslutningsprosess. Hvordan individer velger karriere har historisk sett blitt fremstilt av karriereteori som en rasjonell prosess basert på objektiv informasjon som inkluderer en forståelse av individets egne interesser, evner og en omfattende kunnskap om ulike yrker. I nyere forskning har imidlertid subjektive og miljømessige faktorer som kjønn og sosiale forhold blitt inkludert i denne forståelsen. Karrierebeslutninger kan være så sterkt påvirket av kjønn, at det i seg selv kan være en viktig komponent i underrepresentasjonen av kvinner i mannsdominerte yrker (Powell, Dainty & Bagilhole, 2012, s.542).



Stereotype oppfatninger, sosialisering og samfunnsnormer rundt kjønnsroller kan også ha effekter på hvordan individer velger karriere (Powell et al., 2012, s. 543). Fernández et al., (2006, s.268) mente disse forholdene kan påvirke hvordan man tenker på karriere og hva som ut ifra det stereotypiske er passende til sitt kjønn. For eksempel at kvinner er mer påvirket av engasjement i menneskelige spørsmål og har en sterkere sosial etikk enn menn (Powell et al., 2012, s.543).

For å forstå dypere hvordan man velger karriere kan vi støtte oss på et rammeverk for yrkesvalg som består av indre, ytre og mellommenneskelige faktorer (Beynon et al., 1998, s.54-58). De indre faktorene vil si at man har en interesse i jobben og at man er personlig tilfreds med arbeidet (Beynon et al., 1998). Mens Bjørnåli et al., (2018) mener engasjement, vilje til å ta ansvar og ønske om å påvirke er viktige forhold ved den indre motivasjonen. Det å ha en egen indre drive, engasjement og faglig fokus, samt interesse og engasjement for ledelse er faktorer som Halrynjo et al., (2015, s.125) fremhever som viktige indre faktorer. De ytre går mer på hvilke jobber som er tilgjengelig og at det er godt lønnede yrker.

Bjørnåli et al., (2018, s. 34-36) viser til fire faktorer som kan ha en retningsgivende effekt på kvinners valg. Disse er familie, andre nære relasjoner, sosial kapital og faktorer i HR-orienterte organisasjoner. Noen kommer gjerne fra familier som har vært aktiv i politikk eller organisasjonsarbeid, og som dermed har blitt oppfordret fra oppveksten til å utfordre og utvikle seg selv. I hjemmet er det viktig med en partner som bidrar likt og som støtter seg (Bjørnåli et al., 2018). Drake (2002) fant at mer enn halvparten av kvinnelige toppledere i hennes undersøkelse hadde en partner som selv var leder. Dette gir en god samtalepartner som er i samme situasjon og dermed forstår at topplederrollen innebærer mye arbeid, som gjør at man må gjøre noen prioriteringer. Halrynjo et al., (2015, s. 132) fremhever viktigheten av å få muligheten til å prioritere karriere over andre forpliktelser. Dette kan for eksempel være at noen i nære relasjoner passer barna.

Andre nære relasjoner og sosial kapital er også viktige faktorer for å få nye muligheter. Dette kan være i form av å bli spurt om å tre inn i nye roller, få mer ansvar, utfordringer og bli vist

tillit til (Bjørnåli et al., 2018). Drake (2002) fremhever i denne forbindelse faktorer som en støttende sjef, privatliv og faglig miljø som topp tre faktorer for at kvinner vil la seg overtale til å bytte jobb. I andre relasjoner kan det være viktige støttespillere som har inntatt en sentral rolle i lederne sine liv, for eksempel i form av en mentorrolle, coach, venn eller øvrig nettverk gjennom nettverksorganisasjoner, jobb eller ulike verv (Bjørnåli et al., 2018). Disse personene er viktige og Sunagic og Traavik (2020, s. 84-88) mener kvinner bør søke støtte hos en samtalepartner eller råd hos en de har relasjon til, fordi kvinner trenger å bli oppfordret til å søke på stillinger som toppleder – noe som også kan senke terskelen for å søke.

Halrynjo et al., (2015, s.125-127) finner mentorordninger og lederutviklingsprogrammer som lite viktige faktorer for å bli toppleder, men har funnet at det å få støtte og hjelp fra relasjoner har vært en viktig faktor. Dette kan for eksempel ha vært foreldre som har bistått i barnetilsyn. HR- orienterte organisasjoner har gode rammebetingelser både profesjonelt og privat, ved at de har tiltak som bidrar med en bedre logistikk for balanse mellom karriere og familielivet. Innunder dette er arbeidsgivere som tilrettelegger for at lederne kan ha barn og at lederne kan hente støtte fra kollegaer (Bjørnåli et al., 2018).

Vi har alt så vidt vært inne på at andre nære relasjoner og sosial kapital er viktig for å få nye muligheter, ved å for eksempel bli spurt om å tre inn i nye roller. Flere strategier for å få jobb vil vi gå nærmere inn på i neste del.

### **2.2.2.1 Strategier for jobbsøking**

Det kan skilles mellom ulike strategier for å få jobb. Den ene er alt omtalt ovenfor og gjør relasjoner som en viktig del av jobbsøkingen. Likevel presenteres det tre til som er; skyt-og-bom-strategien, kringkastingsstrategien og laserstrategien (Drake & Solberg 1995, s.126-128).

Førstnevnte strategi er at individet søker på stillinger eller tar kontakt med byråer. Som arbeidssøkende er man med denne strategien passiv i prosessen og venter på et initiativ fra de som sitter med rekrutteringen i bedriften de søker til. Individet begrenser også sine muligheter til de stillingene som kun blir offentliggjort og hvor flere har mulighetene til å søke på stillingen. Dette kan resultere i at man dermed «bommer» på mange av søknadene sine, fordi

CV og søknad alene ikke nødvendigvis viser individets beste potensiale for jobben (Drake & Solberg 1995, s.126-128).

Strategien «kringkasting» handler om at individet informerer nettverket sitt at man er jobbsøker, men også at man sender CV til mulige arbeidsgivere. Dersom man kombinerer denne strategien med skyt-og-bom kan man potensielt nå flere aktuelle arbeidsgivere, men nok en gang er den store ulempen at det er vanskelig å selge seg inn med bare en CV (Drake & Solberg 1995, s.126-128).

Sistnevnte strategi, «laserstrategien», er en mer spesifikk strategi hvor man sikter seg inn mot et selektivt utvalg av bedrifter. Her bruker individet energi, kreativitet og tålmodighet inn mot de utvalgte bedrifter hun har sett for seg at hun vil jobbe i. Med denne strategien har individet selv større kontroll over prosessen, siden man søker utenfor offentlige prosesser som med skyt- og –bom strategien (Drake & Solberg 1995, s.126-128). Nå som vi har fått et godt bilde på hvordan man kan få jobb, vil vi i neste del gå inn på hva forskningen sier om kvinner i toppledelse.

### **2.2.3 Kvinner i topplederkarriere**

Tidligere forskning har vist at kvinner som har ambisjoner om lederkarriere har like store sjanser for dette som menn, under forutsetningen om at man er ledere på samme nivå i organisasjonen. Colbjørnsen (2004, s. 263) fant at omtrent en av fem kvinner som var på et ledernivå under toppledernivå i 1999 selv ble toppledere i løpet av en treårsperiode. Colbjørnsen og Knudsen (2018, s. 154) har gjort nye undersøkelser som viser at kvinners muligheter til topplederstillinger "bestemmes" allerede ut ifra det stillingsnivået de starter karrieren på (Colbjørnsen & Knudsen, 2018, s.154).

Colbjørnsen (2004, s. 164-165) viser til at kvinner velger å gå ifra lederstillingene sine, uten at man er helt sikker på årsaken til det. Dette fenomenet ble kalt Nora-syndromet, og baserer seg på at Colbjørnsen (2004) fant at unge kvinner oftere forlater lederstillingen sin enn hva menn gjør. 26% av kvinnene under 35 år som var ledere i 1999, var ikke ledere i 2002. For menn var det 16%. Avgang fra lederjobben, gjaldt på alle ledernivåer og spesielt for de yngste

kvinnelige lederne (Colbjørnsen, 2004, s.164-165). Vil det si at yngre kvinner ikke har like sterke ambisjoner som menn om å gå inn i lederstillinger og bli værende der, eller er det andre faktorer som påvirker?

Drake (2002) har gjennomført undersøkelser hvor hun har funnet at kvinner selv ikke vil eller tør å gå inn i topplederstillinger. Sunagic og Traavik (2020, s. 84-88) har en litt annen tilnærming og nevner alderen 25-35 år som et viktig spenn for karriere, men også for at dette er den mest fruktbare alderen for kvinner. De forklarer fraværet av kvinnelige toppledere ut ifra mikro -og makronivå. Mikronivået er bestående av kvinners individuelle egenskaper og valg, som prioritering av barn og manglende selvtillit og handlekraft. De har funnet at kvinner ofte hopper av karrieren når de får barn for å prioritere barna, istedenfor å bli toppleder. Dette er ikke helt det samme som Drake (2002) fant. Hun fant at det er menn heller enn kvinner som føler de har utfordringer med å balansere jobb og privatliv, og at de går glipp av noe når de lar være å delta på aktiviteter på jobb utenfor arbeidstiden. At kvinner har lavere selvtillit finner ikke Drake (2002) hold i, basert på sine funn opplever kvinner i større grad enn menn å oppfylle forventinger som sine viktigste interne interesser har til dem.

Makronivået handler om det stereotypiske for en topplederrolle. De fant at kvinner ofte må endre seg – bli litt mer lik en mann, for å passe inn i topplederstillinger (Sunagic og Traavik, 2020, s. 84-88). Dette er i tråd med tidligere forskning som så på kvinner i ledelse og foreslo at kvinner måtte lære å være mer som menn for å lykkes som en ledere (Moran, 1992, s.480). Rosabeth Moss Kanter (1977), var uenig i dette og mente det ikke var noen medfødte forskjeller på kvinne og menn. Hun mente at dersom kvinner ikke lykkes, er det fordi praksisen i organisasjonen hvor kvinnen er leder var i motsetning til deres suksess (Moran, 1992, s.480). Basert på undersøkelsene Sunagic og Traavik (2020) har gjort, kommer det også frem syn på at om kvinner ikke vil endre seg for å gå inn i rollen, så kan et alternativ være å endre rollen i seg selv. Dette vil innebære at topplederrollene blir mer familievennlige. For å lykkes med denne endringen er det også helt nødvendig og få med seg de mennene som sitter i topplederstillingene (Sunagic og Traavik, 2020, s. 84-88).

Andre forhold som løftes frem som avgjørende for kvinners muligheter til en lederkarriere er utdanning og attraktiviteten som opplevelse med jobben (Colbjørnsen, 2004, s.165-166), samt jobb i privat sektor (Colbjørnsen & Knudsen, 2018, s.131). Kvinner som har mer enn 4 års utdanning synes å fortsette i større grad enn de som ikke har like lang utdanning fra universitet eller høyskole. Det som slår sterkest ut er attraktiviteten kvinnene ser med lederjobben - om lederjobben er verdt «bryet». Ut av AFF undersøkelsen fra 1999 fant man på den ene siden en gruppe kvinner som har minst fire års utdanning fra høyskole eller universitet, med barn og en gruppe kvinner som ikke hadde like lang utdanning og som var uten barn. Førstnevnte gruppe er innstilt på å stå i løpet og er bevisst på hindringer, mens sistnevnte gruppe ikke synes at kvinner møter barrierer og som stiller seg friere til om ledelse faktisk er noe de velger å satse og bruke tid på (Colbjørnsen, 2004, s.165-166). Drake (2002) fant at kvinner ikke oppfatter balanse mellom jobb og privatliv som et problem for jobbmestringen, men heller som en ressurs. Dette er uavhengig om kvinnene i undersøkelsen hadde barn eller ikke, når det gjaldt deres tanke om at karrieren innen toppledelse var verdt det.

Rosener (1990, s.20) har studert det hun kaller «andre generasjon lederkvinner». Dette er en gruppe hun mener bruker det som er unikt for kvinner for å skape en annen vei til toppen. Kvinnene i studien omtaltes som transformasjonsledere, som var dyktige på å få sine underordnede til å forvandle sin egeninteresse til interessen for hele gruppen. Hun har identifisert at disse ofte jobber i organisasjoner som har opplevd rask vekst og endring, og som er gjestfrie for kvinner og utradisjonelle lederstiler (Moran, 1992, s.484-485). Dette kan man delvis finne igjen i Drake (2002) sine funn om at menn mener kvinner ikke trenger å bli mer dyktig enn en mann for å tiltre topplederposisjoner. Moran (1992) konkluderer med at vi er i en overgangsperiode når det gjelder tenkning om kjønnsforskjeller i lederstil, som kan føre til at vi med tiden ikke vil assosiere forskjellige lederstiler til kjønn, men identifisere at ulike ledere har ulik lederstil (Moran, 1992, s.490).

#### **2.2.4 Kjønnsforskjell i ledelse**

Drake (2002) fant at kvinnelige ledere gjerne hadde økonomisk bakgrunn, men også at det var en stor dominans fra utdanninger som gikk innunder helse-, sosial – og omsorgsfag, mens menn har gjerne bakgrunn fra økonomiske fag eller ingeniør fag. Kvinner har likevel en høy

humankapital, som vil si de har lang utdanning, lang arbeidserfaring og varierte karrierehistorier. Selv om kvinner og menn kan ha ulik bakgrunn, mener hun at det er en myte at det ene kjønn er bedre enn det andre når det gjelder ledelse, og at det dermed finnes større likheter enn ulikheter når det gjelder kjønn og ledelse. Dette ser vi også hos Dobbins og Platz (1986) som mente det ikke fantes noen ulikheter mellom kjønn på medarbeider- eller resultatorientering.

Dette støttes av Eagly og Johnson (1990) som gjennomførte en metaanalyse og fant få forskjeller i lederstilene til kvinner og menn. I lab- og vurderingsstudier ble det avdekket flere forskjeller enn i faktiske feltstudier. Argumentasjonen til dette var at kjønnsstereotyp atferd oppstår oftere når man samhandler som fremmed uten begrensninger til langsiktige forhold enn når de er i lab- eller vurderingsstudier. Når sosial atferd oppstår i organisasjonsmiljøer, regulerer den atferden av andre roller og mister dermed mye av sin stereotypiske karakter. Den største forskjellen var at kvinner hadde en tendens til å være mer demokratiske eller å ha en mer deltakende lederstil, mens menn ofte var mer autokratisk eller retningsgivende (Moran, 1992, s.481-482).

Eagly og Karau (2002) forklarer gjennom «role congruity theory» at menn oftere demonstrerer det de kaller for «agentegenskaper» som vil si at menn oftere opptrer med mer selvsikkerhet og dominans enn kvinner. Kvinner demonstrerer oftere egenskaper som faller innunder det de kaller «fellesegenskaper» som medfølelse og samarbeid. På grunn av dette blir kvinner ansett som mindre kompetente og ikke som potensielle lederkandidater med mindre de evner å opptre med både felles- og agentegenskaper samtidig (Eagly & Karau 2002, s.374). Billig og Alvesson (2000, s. 147-155) mente både kvinner og menn har de samme ambisjonene og atferdsmønstre som ledere. Det at ledere kan være ulike på grunn av ulike forhold i bestemte organisasjonen utelukker de ikke, fordi de forholdene som en leder, leder under kan ha stor påvirkning på deres atferd heller enn kjønnets deres (Andersen, 2011, s.217).

Annen kjønnsforskning på 1960 og 1970-tallet viste at kvinner ble sett på som varme eller uttrykksfulle, mens menn ble sett på som mer kompetente. Maskulinitet og femininitet ble også sett på som motsetninger til hverandre, hvor det lå en forutsetning om at menn var

maskuline og kvinner var feminine (Moran, 1992, s.478). Det er forsket mye på genus og ledelse, og hvorvidt genus bestemmer lederatferd eller ikke. Genus kan defineres som et antall kvaliteter som kan benevnes å være mannlige eller kvinnelige (Andersen, 2011, s.216).

I nyere forskning ser vi Yukl og Gardner (2020) beskriver kvinner som bedre ledere enn menn, noe som går imot forskningen på 60, 70, 90 og tidlig 2000 tallet. Yukl og Gardner (2020) begrunner dette med at kvinnelig ledelse fører til effektivt lederskap i de moderne organisasjonene. Argumentasjonen for at kvinner fører mer effektivt lederskap var fordi kvinner står for verdier og har ferdigheter som er nødvendig for å oppnå effektivitet. I tillegg er kvinner mer opptatt av oppslutning blant sine medarbeidere til beslutninger, fokuserer mer på personale, er utviklingsorientert mot sine underordnede og mindre opptatt av makt enn hva menn er. Noe av dette underbygges av annen forskning, som mente at kvinnelige ledere er mer medarbeiderorientert enn menn (Trinidad & Normore, 2005, s.576-579).

### **2.3 Karrieremotivasjon**

Motivasjon bygger på det latinske ordet *movere*, som betyr å bevege. Kaufmann og Kaufmann (2009) definerer motivasjon som kraften eller energien som setter i gang og som regulerer, opprettholder, intensifiserer eller avslutter våre handlinger. Det vil si at motivasjon sier noe om hvorfor man gjør som man gjør, og hvilken innsats man legger i det. (Kaufmann & Kaufmann 2009, s.93)

Amundsen (2019) forklarer at det er vanlig å skille motivasjonsbegrepet i to deler: indre og ytre motivasjon. Opplever man å kjenne på motivasjon basert på oppgaven eller aktiviteten i seg selv er det indre motivasjon. Om kilden til motivasjon kommer fra noe annet enn aktiviteten eller oppgaven, er det ytre motivasjon. Dette kan være at du ønsker å gjennomføre en oppgave eller en aktivitet for å oppnå eller unngå noe annet. Forskning viser at indre motivasjon har flere positive innvirkninger på for eksempel arbeidsprestasjoner, innsats og forpliktelse enn det ytre motivasjon har. Ifølge Amundsen (2019) vil en som er indre motivert gjøre oppgaver frivilling ut fra egeninteresse og selvbestemmelse. Dette kan skyldes at man anser arbeidet som emningfylt, viktig eller nyttig (Amundsen 2019, s.86).

## **2.4 Ambisjoner**

I denne delen vil vi først se på ambisjoner, før vi ser på lederambisjoner. Det finnes ulike definisjoner på ordet ambisjon. Definisjonen vi ser går igjen i forskningslitteraturen er at ambisjon knyttes til å være en vedvarende og generalisert streben etter suksess, oppnåelse og prestasjon (Judge & Kammeyer-Muller, 2012, s.759; Hirschi & Spurk 2001, s.1; Harman & Sealy 2017, s.373). Hirschi og Spurk (2001) mener ambisjoner ikke er begrenset til en spesifikk kontekst, men at ambisjoner er noe som uttrykkes gjennom ulike livssfærer som familie, politikk, sport eller arbeid. Ambisjoner er ikke alltid ansett å være positivt, men kan også bli ansett som noe negativt. For eksempel hvis man har så sterke ambisjoner at man blir egoistisk eller blir manipulativ (Judge & Kammeyer-Muller, 2012, s.759; Hirschi & Spurk 2001, s.1; Harman & Sealy 2017, s.373).

### **2.4.1 Ambisjoner i karrieresammenheng**

Ambisjoner er ofte noe som blir sett i sammenheng med karriere. Desrochers og Dahir (2000) forklarer ambisjoner i karrieresammenheng som en forpliktelse til et handlingsforløp eller det å ha vilje til å gjøre det som kreves for å eksempelvis avansere seg i sin stilling. Peters et al., (2013) har en noenlunde lik definisjon og forklarer karriereambisjoner som graden et individ ønsker opprykk og annerkjennelse, samt prioritere sine karrieremål og at de er villige til å ofre for deres karriere. (Desrochers & Dahir 2000, s.566, Harman & Sealy, 2017, s.372)

I følge Higher Education Statistics Agency (2014) er det flere kvinner enn menn som uteksamineres fra universitetet. Til tross for dette forklarer Belkin (2003) at kvinner treffer en såkalt «morsvegg», som gjør at de får barn og velger å slutte på arbeidsplassen. Basert på dette dannet hun synet om at kvinner iboende har lavere ambisjonsnivå enn menn. I litteraturen finner vi at mange er uenige med Belkins påstander. Watts et al., (2015) viser til nyere studier på kvinnelige studenter. Disse studiene viser at kvinner har høyere karriereambisjoner enn menn, men at kvinner oftere går for roller som kan gi bedre balanse mellom jobb og privatliv, eller gir muligheter for fleksibilitet. Anderson et al., (2010) og Lewis et al., (2015) underbygger denne påstanden og mener at funnene tyder på at kvinner er like ambisiøse, men at de forlater organisasjoner når de føler at ambisjonen deres ikke kan oppfylles (Harman & Sealy, 2017, s.373).



Kvinneres ambisjonsnivå kan forklares av ulike faktorer. For eksempel forklarer Fitzsimmons et al., (2014) at erfaringer fra tidlig barndom og ens sosialisering kan påvirke utviklingen av kvinners selveffektivitet, moralske mot og lederskapskapital. Han mener også foreldrestiler som skaper en sterk arbeidsmoral og mødre som fungerer som rollemodeller for døtrene sine muliggjør ambisjoner og selveffektivitet. Harman og Sealy (2017) poengterer også viktigheten av dette i sin studie hvor de viser til at oppveksten hadde mye å si for kvinners selvtillit og ambisjoner og mener at oppdragelse er noe som har fått alt for lite oppmerksomhet i litteraturen (Herman & Sealy, 2017).

Harman og Sealy (2017) fant at de fleste kvinnene i deres studie mente at støtte var helt sentralt for selveffektivitet og for å oppnå sine ambisjoner, både fra familie, men også fra partner. Kvinnene pekte på en viktighet av en partner som verdsatte kvinnens høye ambisjoner, som var støttende og at de delte på familieansvaret. (Herman & Sealy 2017)

#### **2.4.2 Lederambisjoner**

Lederambisjoner er et ord sammensatt av to; leder og ambisjoner. Lechner et al., (2018) skildrer lederambisjoner som en motivasjon for å lede. Dette handler om at individet har et spesifikt ønske om å søke en lederrolle i en virksomhet. Lederambisjoner ses derfor på som en sterk prediktor for lederatferd, potensial og ytelse (Lechner et al., 2018, s.58).

#### **2.4.3 Forventningsteori**

Under begrepet motivasjon finnes det ulike motivasjonsteorier når man snakker om motivert atferd. Dette er behovsteorier, jobbkarakteristika kognitive teorier og sosiale teorier.

Forventningsteori er en kognitiv motivasjonsteori, som tar for seg motivasjon som et resultat av forventningene et individ har (Kaufmann & Kaufmann 2009, s.97). Forventinger som et begrep alene kan defineres som et individs mentale representasjoner til noe. Disse mentale representasjonene er gjerne verdi- og forventingsfylte. Forventninger kan deles inn i to deler. Den ene delen er forventinger som en mental forventingsrepresentasjon. Dette handler om et fremtidig syn på en situasjon. Den andre delen er forventinger som et mål eller ønske. Dette handler om at et individ har en motivasjon for noe (Castelfranchi 2005).

Forventningene kan ha flere tilstander, de kan være positive, negative, ambivalente eller nøytrale. De vurderes også opp noe, dette kan for eksempel være drivkraft eller mål hos individet. Forventninger ses å være noe bredere enn målrettede handlinger, fordi både forventninger og mål ikke nødvendigvis er relatert til handling. Man har for eksempel forventninger til mål, men ikke alle mål har forventninger. Realiserte mål er et eksempel på et mål som ikke har forventninger (Castelfranchi 2005).

Forventningene et individ har, kan være knyttet til arbeidsplass og arbeidsoppgaver (Kaufmann & Kaufmann 2009, s.97). Kaufmann og Kaufmann (2009) nevner tre overveielser som sier noe om hvor stor innsats et individ legger i jobben. Den første er subjektive forventninger, hvor man ser om innsats vil gi resultater. Det andre er instrumentelle overveielser hvor man ser om innsatsen vil føre til belønning, og den tredje overveielser er valensvurderinger, som er den subjektive verdien av belønningen (Kaufmann & Kaufmann 2009, s.97).

Jacobsen og Thorsvik (2019) forklarer forventningsteorien med at man får motivasjon til å gjøre noe man har en forventning om at man vil få noe positivt igjen for det. Det er store forskjeller på hva som motiverer hvert enkelt individ, men Jacobsen og Thorsvik (2019) fremhever også de samme punktene som Kaufmann og Kaufmann (2009) som er belønningen ved måloppnåelse, troen på at innsats fører til belønning og den subjektive verdien av belønningen, som er den belønningen en som individ faktisk ønsker. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 230-231)

Forventningsteorien kan også anvendes ved stillingsvalg, dette gjøres ved å legge sammen stillingens tiltrekningskraft og de subjektive forventningene en har om å få en gitt stilling, disse faktorene vil si noe om innsatsen som legges inn for å få stillingen. Det er altså en forutsetning at stillingen må være både attraktiv og oppnåelig for at en person skal gjøre en reell innsats for å forsøke å få stillingen (Drake & Solberg, 1995).

## **3.0 Metode**

I metodekapittelet vil vi redegjøre for alle våre metodevalg.

### **3.1 Forskningsprosessen**

Vi vil begynne dette kapittelet med å gi en kort forklaring av utformingen av forskningsprosessen vår. Vi begynte prosessen med formulering av analyseformål og undersøkelsesspørsmål. Da problemformuleringen var definert begynte vi å lage et design for forskningsprosessen hvor vi så på hvilken type metode som var mest hensiktsmessig for forskningen. Vi har underveis veid fordeler og ulemper ved valget av metode og redegjør for hvordan vi fant utvalget vårt. Vi beskriver også hvordan vi har formulert en intervjuguide som utgangspunkt for datainnhenting, gjennomført dybdeintervjuene og senere analysert dataen vi har innhentet. Vi vurderer også etiske forhold i forskningsprosessen og tar stilling til forskningens kvalitet. Avslutningsvis for dette kapittelet kommer en selvrefleksjon over prosessen som helhet.

### **3.2 Metodisk tilnærming**

Metode beskrives som en «planmessig fremgangsmåte» (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2018, s.15). Dette blir derfor den måten vi går frem på for å tilegne oss mer kunnskap om topplederkarriere og kvinner, og å kunne ta en beslutning innenfor dette temaet.

Metoden vår bygger på en fortolkende tilnærming, som også kjennes som en konstruktivistisk tilnærming. Dette omhandler de interne, kognitive prosessene som er involvert i en hvert individs konstruksjon av kunnskap og erfaring. Vi er dermed interessert i måten våre respondenter kjenner til og finner meninger i det de har lært og opplevd underveis i karrieren (Bujold, 2004, s.474). Ved hjelp av en konstruktivistisk tilnærming forstår vi mening, kunnskap og erfaring hos respondentene våre. Siden konstruktivisme ser på måten respondentene konstruerer og forutser erfaringer fra fortiden, men også fremtiden, kan det hjelpe oss med å forstå respondentenes livsløp eller deler av det (Bujold, 2004, s.474-475). Vi er spesielt interessert i den delen av livsløpet som har med topplederkarriere å gjøre.

Narrativer er relevant her da dette er en form for selvkonstruksjon. Kelly (1955, s.50) mente konstruksjoner er representasjoner av universet og beskrev dem som måter å tolke eller plassere en tolkning om verden på, for å se hendelsesforløpet i seg selv og i omgivelsene. Polkinghorne (1988, s.13) mente narrativer refererte til en prosess hvor man konstruerte en historie. Narrativer gir oss dermed en bedre forståelse over respondentenes tidligere hendelser i livet, hvilke valg de har tatt og hvordan de skaper mening av sine tidligere erfaringer. Men det kan også brukes til å forstå behov, mål, formål og handlinger (Savickas, 2001, s.311; Bujold, 2004, s. 475). I lys av karriereteori, mener Cochran (1991) at narrativer kan benyttes for å forstå beslutningene individer gjør i karriereløpet sitt.

I vår oppgave vil det være ulike kvinnelige topplederers tolkninger og forståelse av fenomenet topplederkarriere som skal gi oss dypere innsikt om hvordan topplederkarrieren deres ble til, hvilke faktorer som ble viktige underveis, i hvilken grad motivasjon og ambisjon har vært viktig og eventuelle ulemper eller barrierer i løpet av karrieren. Dette blir dermed respondentenes subjektive mening og erfaring rundt fenomenet, som gjør at vi ikke kan trekke en fast konklusjon på hvordan virkeligheten faktisk er, siden denne er subjektiv og vil være ulik for alle (Jacobsen, 2015, s.22-28).

### **3.3 Analyseformål og undersøkelsesdesign**

Som vi presenterte innledningsvis, formulerte vi problemstillingen og forskningsspørsmålene i studien til å være: *Hvordan forklarer kvinner i toppledelse sin karrierevei til toppledelse?*

1. Hvordan forklarer kvinnelige toppledere avgjørende faktorer for sin karriere, og hvilke valg ble viktige for å komme seg dit de er i dag?
2. I hvilken grad oppleves ambisjoner og motivasjon som betydningsfulle for en topplederkarriere?
3. Hvilket syn har kvinnelige toppledere på barrierer som omtales spesielt å gjelde kvinner i toppledelse? I hvilken grad samsvarer dette med deres egne opplevelser?

### **3.4 Undersøkelsens forskningsdesign**

Etter at problemdefinisjonen er avklart, er det vanlig å lage et design for undersøkelsen (Gripsrud et al., 2016, s.34). Siden dette kan ha konsekvenser for undersøkelsens gyldighet er

det viktig at vi velger et design som er godt egnet til å belyse problemstillingen som vi har formulert tidligere (Jacobsen, 2015, s.89). I denne prosessen er det derfor viktig å vite hvilken data vi trenger, hvordan den skal skaffes og hvordan vi best kan analysere den. Måten vi velger å designe en undersøkelse avhenger av hvor mye vi vet om området fra før og hvilke ambisjoner vi har med tanke på å analysere og å finne forklaringer. Ulike designtyper som er vanlig å skille mellom er for eksempel eksplorativt design, deskriptivt design og kausalt design (Gripsrud et al., 2016, s.46-59).

Opgaven vår har en induktiv tilnærming (Tjora 2021, s.40), som vil si at den bygger på et eksplorativt design, fordi vi ønsker å eksplorere, altså utforske fenomenet topplederkarriere. En naturlig prosess for oss er å undersøke om det er skrevet noe om temaet tidligere, for eksempel i litteraturstudier. Det vil også være naturlig å undersøke om det foreligger data som er samlet inn av andre, altså sekundærdata. Slik vi har gjort i kapittel 2. Det er ikke bestandig at litteratur eller sekundærdata alene kan svare godt nok på den problemstillingen man står ovenfor, slik vi gjorde. Topplederkarriere og kvinner er lite forsket på i en norsk sammenheng, og derfor vil det være naturlig for oss å samle inn vår egen data, altså primærdata gjennom dybdeintervjuer for å skape mer forståelse rundt temaet.

### **3.5 Valg av metode**

Ved valg av metode kan man gå for enten kvalitativ eller kvantitativ metode, som igjen har flere ulike strategier for innsamling av data. I den konstruktivistiske tilnærmingen er det vanlig å benytte kvalitative metoder for å øke forståelsen for et sosialt fenomen, istedenfor kartlegging, måling og analyse av sammenhenger mellom variabler, som er vanlig ved positivistisk tilnærming med kvantitative metoder. Det vil si at istedenfor å bruke spørreskjema som er en kvantitativ metode, vil vi benytte kvalitativ metode med mer omfattende dybdeintervjuer for å tilegne forståelse (Gripsrud et al., 2016, s.18; Jacobsen, 2015, s.134).

Den kvalitative metoden fremhever innsikt og forståelse, som gjør at man som forsker kan få større innsikt i individers tanker og følelser og kan forske på hva som skaper holdninger ved at man får utdypet informasjon om respondentenes holdninger (Tjora, 2021, s.33-37). Basert

på vår problemstilling og forskningsspørsmål er det hensiktsmessig å velge en metode som tar sikte på å nettopp utforske og gå i dybden i temaet. Derfor passer kvalitativ metode, med dybdeintervjuer som innsamlingsmetode best for vår oppgave (Jacobsen, 2015, s.145). Denne metoden har som egenskap å utforske og gå i dybden for å forstå, sammenlignet med kvantitativ metode som søker å forklare og få ut materialer i form av tall (Gripsrud et al., 2015, s.103). Kvalitativ metode er også en metode som er godt egnet til å forstå hvordan og hvorfor fenomener henger sammen (Jacobsen 2015, s.216).

### **3.6 Dybdeintervju**

Dybdeintervjuer kjennetegnes ved at det som oftest skjer ansikt til ansikt med en som på den ene siden blir intervjuet og en som på den andre siden intervjuer med en intervjuguide som utgangspunkt. Når vi formulerer intervjuguiden, tar vi sikte på å formulere åpne spørsmål hvor respondenten kan reflektere fritt. Intervjuene varer i omtrent en time avhengig av hvor lange svar informantene gir (Gripsrud et al., 2016, s.49). Vi vil la respondenten få snakke så mye som mulig, siden vi har en spesiell interesse av å vite om deres erfaringer, meninger og holdninger til temaet vi undersøker. Informasjonen eller dataen vi får ut av dybdeintervju er i form av ord, setninger og fortellinger fra respondenten som senere bearbeides i analysedelen (Jacobsen, 2015, s.146).

Vi benytter oss av dybdeintervjuer siden temaet vårt ikke lar seg behandle like godt i eksempelvis spørreundersøkelser eller i fokusgrupper. Dersom vi skulle hatt spørreundersøkelse måtte problemavklaringen vår ha hatt en annen tilnærming i utgangspunktet, og for vår problemstilling passer dybdeintervjuer bedre enn fokusgrupper fordi vi har vurdert temaet vårt som for sensitivt til å ha i fokusgruppe. Vi tror at våre respondenter enklere åpner seg opp for oss dersom vi har individuelle dybdeintervjuer, istedenfor at alle sitter samlet i en gruppe. I tillegg hindrer vi at de blir påvirket, eller «farget» av de andre deltakerne. Vi oppnår en større sannsynlighet for individuell refleksjon og mening ved å benytte oss av dybdeintervjuer (Gripsrud et al., 2016, s.49). I tillegg er det praktiske utfordringer som gjør at oppgaven passer bedre med dybdeintervjuer. Utvalget vårt er forretningsfolk som bor i forskjellige byer, disse er ofte travle og det kan være vanskelig å finne en dag som ville passet for alle sammen.

At intervjuene tidvis kan møte på praktisk utfordringer, som avstand mellom den som intervjuer og den som er respondent kan skje. I vårt tilfelle bor vi ikke på samme plass som flere av våre respondenter. I slike tilfeller foreslås det telefonintervju (Tjora, 2021, s.183), men andre måter er også å ha dybdeintervjuene over e-post (Jacobsen, 2015, s.146). Vi fant på den andre siden ut at videokonferansetjener som for eksempel teams og zoom kunne være en like god løsning for dette, når vi ikke har muligheten til å møte våre informanter fysisk. Med den teknologiske utviklingen, vil interaksjonen med lyd, bilder og tekst i moderne kommunikasjonsmidler vanne ut skillet som er mellom ulike intervjuformer (Jacobsen, 2015, s.149).

Man vil miste mye av samtaleaspektet ved et rent telefonintervju uten kamera, siden man eksempelvis ikke ser kroppsspråket til respondenten (Tjora, 2021, s.183). Dette vil til en viss grad kunne ivaretas når intervjuene skjer digitalt med kamera, fordi vi da ser informanten og noe av kroppsspråket hennes. Fordeler ved å ha intervju fysisk er at det er enklere å etablere tillit og åpenhet, samtidig som det er enklere med en god flyt i intervjuet. Vi har nesten hatt alle våre intervjuer digitalt istedenfor fysisk og vil ikke si det har vært verre å etablere tillit eller har vært mindre flyt i samtale sammenlignet med de intervjuene vi hadde fysisk. Årsaken til at vi hadde en kombinasjon, var som nevnt fordi ikke alle bodde på samme sted som oss. Skulle vi reist til de ulike byene ville det blitt kostbart, og man utsetter miljøet for «unødvendig» forurensing for noe som fint kan tas digitalt. Fordelen er også at vi faktisk har hatt muligheten til å intervju alle de vi har intervjuet, siden teknologien har hjulpet oss med de geografiske begrensinger vi ellers ville hatt (Jacobsen, 2015, s.148).

Det å ha intervjuene digitalt er også en veldig fleksibel løsning hvor respondentene våre selv kan velge en komfortabel og god plass å sitte, hvor hun velger å sitte er helt opp til henne som gjør at hun kan velge en plass hun vet hun føler seg komfortabel og kan slappe mer av. Andre fordeler ved å ikke sitte i samme rom som respondenten er at når man sitter på hvert sitt sted kan ikke respondenten se diktafon som benyttes til å ta opp intervjuet. Når respondenten ikke ser denne, kan det virke beroligende fordi respondenten ikke blir minnet på at intervjuene tas opp. Respondenten vil som et resultat slippe seg mer løs i svarene og ikke begrense svarene sine. Andre fordeler man har funnet er også at respondenten kan oppleve større trygghet rundt identiteten sin. Når man ikke møtes fysisk virker det ikke like personlig eller «avslørende»

hvem du er fordi du er på avstand. Ulemper med å ikke møtes fysisk er likevel at man mister noe av stemningen som den felles omgivelsen skaper (Tjora, 2021, s.183-184).

Andre ulemper vi ser med bruk av dybdeintervjuer er at det er svært tidskrevende prosess. Det tar tid å finne relevante respondenter, avtale tid, lage en god og gjennomtenkt intervjuguide, gjennomføre intervjuene, transkribere og analysere dem (Gripsrud et al., 2016, s.116). Det kan også være utfordrende å etablere en god dialog, som er kritisk for å få frem gode refleksjoner (Tjora, 2021, s.38). En viss fare for at vi kan påvirke svarene til respondenten vår ved å være ledende, er også noe vi bør være oppmerksomme på. Grunnet dette har vi jobbet nøye og godt med intervjuguiden for å redusere denne faren så mye som mulig. Vi kan heller ikke generalisere de svarene og resultatene vi får tilbake til populasjonen, siden vi intervjuer kun en liten gruppe fra den totale populasjonen som er alt for liten til at det kan være representativt for hele populasjonen. Likevel ser vi store fordeler ved bruk av dybdeintervjuer, fordi det er en metode som gir oss stor grad av individuell informasjon og ingen gruppepåvirkning (Gripsrud et al., 2016, s.116).

Selv om vi lar respondentene velge et sted å gjennomføre intervjuet så kan stedet de velger påvirke hvordan intervjuet går. Det skiller mellom naturlige og kunstige kontekster, hvor en naturlig kontekst er et sted hvor respondenten føler seg hjemme og et kunstig sted er for eksempel et helt nøytralt rom hun ikke har en relasjon til. Det å være bevisst på effekter av kontekst er veldig viktige fordi forskning har vist sammenheng mellom konteksten intervjuene foregår i, og at det kan påvirke innholdet i intervjuet. Generelt vil en kunstig kontekst kunne føre til at respondenten gir kunstige svar (Jacobsen, 2015, s.152). Våre respondenter har sittet på ulike steder, noen har sittet hjemme, noen på kontoret sitt og andre i bilen. Her er det en fare for en rekke uheldige konteksteffekter. Noen av respondentene opplevde forstyrrelser av mennesker, dyr eller hendelser i omgivelsene under intervjuene. Dette er noe vi må ta hensyn til at kan ha påvirket svarene til informantene i noen grad. Eksempelvis ved at et ellers utfyllende svar kan ha blitt noe forenklet fordi respondentene hadde oppmerksomheten på andre ting samtidig, og at respondenten kan ha glemt vesentlige ting i svarene sine grunnet disse forstyrrelsene.



### **3.7 Innsamling av data**

Måten vi har valgt å gå frem for å samle inn data er en kombinasjon av hva som ligger ute av forskning fra tidligere. Dette er blitt redegjort for i kapittel 2. Siden dette ikke har vært uttømmende for å besvare problemstillingen har vi også gått ut for å finne et utvalg som vi kan gjennomføre dybdeintervjuer med. Disse intervjuene skal gi oss ny kunnskap om temaet problemstillingen vår handler om. Vi vil i de neste avsnittene gå nærmere inn på utvalg, hvordan vi har laget intervjuguiden, etiske forhold vi har tatt med i betraktning og selve gjennomføringen av dybdeintervjuene for å samle inn data, vi senere redegjør for hvordan er blitt analysert.

### **3.8 Utvalget**

Siden vi har et kvalitativt forskningsprosjekt er det viktig å identifisere respondenter som besitter god kunnskap om fenomenet vårt, slik at vi på best mulig måte kan utvikle forståelse for fenomenet. De vi ønsker å si noe om, populasjonen vår, er kvinner i toppledelse i Norge. De vi tror kan si noe om dette temaet må være kvinner som enten sitter i en topplederrolle i dag, som tidligere har vært i en topplederrolle, eller som er i en overgangsfase til det. Dette gjør at våre informanter ikke er basert på statistisk tilfeldighet som er vanlig ved kvantitativ metode, men de er valgt ut fra en form for hensiktsmessighet som er mer vanlig i kvalitativ forskning (Gripsrud et al., 2016, s.165-167).

I forbindelse med å samle et utvalg hadde vi et håp om at det å ikke begrense seg til en spesifikk bransje skulle gjøre jobben med å finne et utvalg noe enklere. Vi så for oss å kunne ende opp om noe mellom 8-15 informanter som Tjora (2021, s.158) trekker frem som en forventning av samfunnsvitenskapelige masteroppgaver som har dybdeintervjuer som eneste metodeverktøy. Han legger likevel til at man ikke bør være for fokusert på et spesifikt tall, men se an metningen. At man avslutter innsamlingen av data når man har oppnådd metning, som vil si at man ikke får frem noen nye momenter i hvert intervju. I tillegg at det er viktig at informantene får frem konkrete erfaringer eller meninger som er detaljerte nok (Tjora, 2021, s.158).

I arbeidet med å finne et relevant utvalg går Jacobsen (2015, s.178-180) gjennom en utvalgsprosess, bestående av tre steg. Det første vi måtte gjøre med utgangspunkt i denne stegvise prosessen var å skaffe oss en oversikt over alle de vi ville undersøke og bestemme antall enheter. I det neste avgrenset vi et tidsperspektiv. Vi har fra starten av prosjektet vært tydelige på at vi vil undersøke kvinner i toppledelse uavhengig av bransje, og at det er kvinner i topplederposisjoner som er vår populasjon. Da vi skulle finne relevante respondenter hadde vi ikke siktet oss inn mot et spesifikt antall, men tenkte vi skulle se hva vi fikk ut av de som sa ja, vi hadde altså en mer metningsspesifikk strategi her. Vi har vært veldig bevisste på at det kan være vanskelig å nå ut til kvinnelige toppledere siden mange har en hektisk hverdag. Vi valgte derfor å ikke avgrense tidsperspektivet til nåtiden. Derfor er det noen av våre respondenter som har vært toppledere tidligere, men som ikke er det på nåværende tidspunkt.

Som steg nummer to i prosessen bør det defineres hvilke trekk respondentene skal ha for at de skal kunne være kvalifisert til å delta i prosjektet. Problemstillingen vår legger føringen for hva vi skal inkludere og ekskludere, på den måten blir inkluderings- og ekskluderingskriteriene bevisst ut ifra utformingen av problemstillingen vår (Tjora, 2015, s.179-180). Vår oppgave handler om kvinner i toppledelse, derfor inkluderer vi kun kvinner og ingen menn. Videre inkluderer vi ledere som er en del av toppledelse.

Det siste steget er å velge kriterier for utvelgelse av respondenter. Utvalget i en kvalitativ studie er ofte styrt ut ifra hensikten med undersøkelsen. Det er derfor viktig å ha en bevisst holdning til hvem vi snakker med. I forbindelse med utvalgs-kriteriene er det flere forhold å være oppmerksom på. De viktigste er tilfeldig utvalg, bredde og variasjon, informasjon det typiske, det ekstreme, snøballmetoden og kombinasjon av ulike metoder (Jacobsen, 2015, s.180-183). I vår oppgave har vi valgt å gå for en kombinasjon av ulike metoder. Denne metoden går ut på at vi finner sann cirka hvor mange personer vi ønsker å ha med i undersøkelsen, vårt ønske var å få mellom 8-15 gode, informative intervjuer. Deretter foretok vi et tilfeldig utvalg av det antallet vi har bestemt oss for. Vi benyttet oss av LinkedIn, søkte opp ulike selskaper, la ut innlegg i relevante nettverk, samtidig som vi googlet kvinnelige toppledere og skrev ned en liste med mange navn som kunne være relevante. Videre gikk vi kritisk gjennom personene som ble trukket ut for å sørge for at de passet studien. I denne delen av prosessen valgte vi bort flere og supplerte med andre kvinnelige toppledere, grunnen

til dette var at vi ønsket en variasjon i utvalget vårt for å få fram ulike erfaringer fra ulike bransjer.

Veien til å samle et utvalg med kvinnelige toppledere har vært utfordrende, med både opp- og nedturer. Vi har blitt møtt av veldig mange nei, hvor flere av dem har fortalt at de er for travel og andre har ikke svart til tross for purringer. Flertallet av de som har gitt avslag har likevel vist stor interesse for temaet. Derfor er vi også veldig takknemlig for at vår veileder har koblet oss opp til et par av respondentene. Vi har også møtt på flere utfordringer når det kommer til gjennomføring av intervjuene. Våre respondenter er kvinner som har både hektiske, krevende og uforutsigbare dager, noe som gjorde det utfordrende å avtale både dager og tidspunkter for intervjuene med flere.

### **3.9 Etske forhold i datainnsamlingen**

De etiske forholdene man må ivareta i datainnsamling er knyttet til både hvordan dataene man samler inn presenteres, men også under selve gjennomføringen av intervjuene (Tjora, 2021, s.187). I forkant og under gjennomføringen av intervjuene er det flere forhold vi bør være oppmerksomme på. En grunnleggende forutsetning er ifølge Jacobsen (2015, s.47) et krav om informert samtykke. I dette legges det at respondentene våre selv må være i stand til å kunne bestemme, om hun ønsker å delta i undersøkelsen. Valget må gjøres uten press fra omgivelsene eller andre personer, respondenten må ha tilstrekkelig informasjon om hva hun er med på og en forståelse over denne informasjonen. Disse «kriteriene» er veldig viktig å drøfte, og det blir desto viktigere jo større sannsynlighet det er for at undersøkelsesresultatene kan komme respondentene til «skade».

Når vi hentet utvalget spurte vi de vi hadde funnet slik at de fikk en mulighet til å si ja eller nei. Denne invitasjonen ble formulert i korthet, men med tilstrekkelig informasjon om oppgavens tema og hvorfor vi anså dem som relevant i prosjektet. Vi har ikke opplevd problematikk knyttet til at respondentene ikke har forstått vår oppgave basert på informasjonen vi har gitt i forkant av intervjuet og i introduksjonsdelen av intervjuet. Respondentene har også blitt oppfordret til å spørre oss dersom de har sittet med ubesvarte

spørsmål, da vi spør to ganger – en gang i introduksjonen og en gang i avslutningen, om de har noen spørsmål til oss.

Gjennom selve gjennomføringen av spørsmålene er vi oppmerksom på at respondentene våre kan oppleve noen av spørsmålene som følsomme. For eksempel spørsmål om hvordan de tror barn har påvirket deres karriere. Her har vi valgt å stille spørsmål som vi anser som de mest følsomme til sist. Vi informerer også i introduksjonen at respondentene når som helst kan si at de ikke vil svare på spørsmål eller om diktafonen skal settes på pause eller slås helt av (Tjora, 2021, s.188). Vi fikk godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata til å ta opptak av intervjuene (referansenummer 425199). Ved å ta opptak av intervjuene kunne vi rette vår fulle oppmerksomhet på respondenten under intervjuet, og bruke opptaket for å transkribere i ettertid for å få alle uttalelser så presise som mulig.

En annen forutsetning for etiske avveininger som Jacobsen (2015, s.47-50) trekker frem er privatliv. Dette handler i korthet om at respondentene har rett til et privatliv – at de har en fridom som ikke nødvendigvis skal undersøkes. Vi må derfor vurdere hvor følsom informasjonen vi samler inn er, hvor privat den er og hvor stor sannsynlighet det er for at respondentene våre kan identifiseres ut ifra dataen vi får. Hva som oppleves som følsomt og privat for noen, kan oppleves som helt naturlig for en annen person. I Norge har vi personopplysningsloven som definerer hva som legges i sensitive opplysninger. En ok regel er likevel at jo mer følsom opplysningen er, jo sterkere tiltak bør iverksettes (Jacobsen 2015, s.50). Derfor er noen av våre tiltak når det gjelder respondentene våre og anonymisering av dem;

1. Vi inkluderer ikke variabler som navn, alder, by eller selskapsnavn som spørsmål i intervjuguide, transkriberingen eller i fremstillingen av data.
2. I tilfeller hvor respondentene våre kan gjenkjennes i bransje til tross for at punkt 1 er gjennomført, har vi i de tilfeller valgt å bevisst legge inn «feil data» (Jacobsen, 2015, s.50) på bransje. Eller la være å legge inn. Dette er i så fall merket og spesifisert
3. Vi kaller respondentene våre for «toppleder» og et nummer fra 1-9, slik at vi har oversikt på hvem som er hvem, uten at det røpes direkte i oppgaven.

Noen gjennomfører sitatsjekk for å sjekke at informanten er enig i innholdet og måten de gir svarene på og om disse fremstilles korrekt. I tillegg kan informanten si noe om i hvilken grad hun føler seg gjenkjennelig eller ikke. Siden vi tar opptak vil ikke det å sjekke innhold være like relevant, siden vi transkriberer nøyaktig det informanten sier (Tjora, 2021, s.192-194). Dermed er det ingen tvil om hva respondenten nøyaktig sa, i tillegg har respondenten under intervjuet god kontroll på å velge om båndopptaket skal stanses eller ikke, som et resultat av hva vi får lov til å bruke i oppgaven. Vi informerer også informanten helt til slutt at hun har mulighet til å trekke tilbake svarene sine ved å sende oss en e-post. På denne måten har informanten god kontroll på å velge om vi skal bruke svarene hennes eller ikke. Det har likevel vært noen av respondentene som til tross for dette har hatt lyst til en sitatsjekk, dette har vi selvfølgelig respektert og vi har derfor sendt over sitatene til noen av respondentene våre slik at de kan si seg enig eller uenig og gjøre ønskelige endringer før et eventuelt bruk i oppgaven.

Når vi bruker dataen respondentene våre gir oss, for eksempel i form av sitater, vil det være vanskelig å gjengi dette i en fullstendig sammenheng. Skulle vi gjort det, ville det innebære at vi måtte presentere rådata av intervjuene. Når vi analyserer blir det vi sitter igjen med en reduksjon av detaljer og mangfold, derfor er fullstendig gjengivelse et ideal det bør strebes etter, men som aldri kan oppnås fullstendig (Jacobsen, 2015, s.51- 52). Jacobsen (2015, s.52) mener vi skal presentere data i det fulle dersom det er viktig for å forstå et resultat. Vi må også unngå å bruke resultater som er tatt ut av sin sammenheng, til å argumentere for noe som respondenten ikke har ment opprinnelig. Det Jacobsen (2015, s.52) legger i riktig presentasjon av data, er at dataen ikke skal forfalskes, dette gjelder også resultater.

### **3.10 Intervjuguide**

Intervjuguiden vår er inndelt etter tre faser. Disse er oppvarming, refleksjon og avrundning. Oppvarmingsfasen er ment for å komme i gang, bli litt bedre kjent og vinkle respondenten inn på temaet vårt. Vi anser denne delen som sentral siden vi kan stille «ufarlige» spørsmål som krever lite refleksjon og hvor respondenten kan etablere en trygghet og tillit til oss.

Når vi går over til refleksjonsdelen er vi på hoveddelen. Det er her vi søker å få mest mulig ut av respondentene, derfor er disse spørsmålene stilt på en måte som tilrettelegger for refleksjon og meningsytring, og hvor vi ikke leder eller begrenser respondenten. Når respondenten stanser med å snakke vil vi gi noen sekunder før vi sier noe, i tilfelle respondenten tenker selv om vi har oppfordret til høylytt refleksjon. Denne delen består også av flere underspørsmål, i tilfelle respondenten vår står fast eller ikke svarer så utfyllende. Dette som en sikkerhet for at vi skal få alt vi har tenkt å få svar på dekket. Denne delen er delt inn etter flere av temaene i teorien. Delene vi spør om er karriere, ambisjoner, forventinger og motivasjon, ambisjoner, kjønnsbalanse og familieliv.

Før vi går inn på siste temaet i refleksjonsdelen opplyser vi om at vi nå nærmer oss slutten, slik at respondenten er oppmerksom på at det er siste temaet og at avslutningen ikke blir så brå. Når vi har kommet til avrundingsfasen vil vi forklare prosjektets videre gang og informere om hva som skjer med dataen de har delt med oss. Vi vil naturligvis også vise takknemlighet for deres tid og deltakelse i prosjektet (Tjora, 2021, s.159-161). Malen vår for intervjuguide har blitt nøye jobbet med og er både kvalitetssikret og prøvd på en ekspert på fagfeltet som har gitt oss innspill, dette har medvirket til god kvalitet over det endelige resultatet for intervjuguiden.

### **3.10.1 Hvordan teorien og spørsmålene i intervjuguiden knyttes sammen**

Vi har valgt å inkludere noen linjer om hvordan litteraturgjennomgangen er brukt i spørsmålsutformingen. Det vil si hvordan hver del i intervjuguiden henger sammen med teorikapittelet og hvordan spørsmålene våre dermed er i sammenheng med litteraturen vi benytter. Vi har som tidligere nevnt delt inn hoveddelen av intervjuguiden i de overordnede temaene karriere, forventinger og motivasjon, ambisjon, kjønnsbalanse og familieliv.

Gjennom karrieredelen søker vi å få kunnskap om hvordan respondentene forteller om karriereveien sin. Under denne delen er det en rekke oppfølgingsspørsmål som støtter opp om hovedspørsmålet og som kan bidra med mer innsikt dersom respondenten ikke gir mye informasjon etter at hovedspørsmålet er stilt. Dette spørsmålet henger sammen med

litteraturgjennomgangen som strekker seg fra punkt 2.2 til og med 2.2.4. Men også punkt 2.3, fordi vi etterspør respondentenes drivkraft i løpet av karriereveien.

Delen om forventninger og mål i intervjuguiden har en klar sammenheng med kapittel 2.4.3. Her søker vi å få innsikt om hvilke forventninger respondentene har hatt eller har til karrieren sin. Her undersøker vi også om respondentene har søkt seg til posisjonen på eget initiativ eller om dette har skjedd på en annen måte. I eget initiativ mener vi om respondenten søkte seg til stillingen uten å få oppfordring fra andre. Dette henger sammen med punkt 2.2.2.1 i litteraturgjennomgangen. Årsaken til at sistnevnte er under denne delen og ikke den første hvor vi undersøker deres karrierevei, er fordi vi synes det var naturlig å ha denne i forventninger og mål da det kan si noe om respondentene har hatt forventninger eller mål om å tiltre slik posisjon.

Som del nummer tre kommer ambisjoner inn som et tema. Denne delen henger sammen med kapittel 2.4 og 2.4.2 i litteraturgjennomgangen. Her søker vi å få svar på om respondentene våre er ambisiøse, og hvordan de stiller seg til forskning som har avdekket et lavere ambisjonsnivå hos kvinner og menn. Vi får også respondentene til å definere begrepet lederambisjoner, som er sentralt i prosjektet vårt. Dette gjør vi fordi det er interessant og aktuelt å få vite hva respondentene tenker om begrepet og hva begrepet betyr for dem (Tjora 2021, s.164). Dette er også et begrep som har vært vanskelig å si så mye om i teoridelen da det har vært lite forskning på området.

Etter ambisjoner kommer vi inn på kjønnsbalanse og til slutt familieliv. Disse delene har sammenheng med kapittel 2.2.3 og 2.2.4 i litteratur hvor vi søker å se hvordan det er å være kvinne i toppledelse, om enten våre respondenter direkte eller indirekte har lagt merke til kjønnsdiskriminering og hvordan de balanserer arbeid og privatliv.

### **3.11 Gjennomføring av dybdeintervjuene**

Under gjennomføringen av intervjuene var vi begge til stede på alle utenom et. Siden flere av intervjuene våre har vært digitale har vi benyttet zoom og teams for å ha intervjuene. Før

intervjuet presenterte vi oss, fortalte hvilken rolle vi hadde, ga en kort repetisjon om oppgaven, forventet varighet og opplyste om bruk av diktafon og rettigheter om å be den settes på pause eller slås av. Vi spurte også om respondenten hadde spørsmål til oss før vi begynte med spørsmålene. Under selve gjennomføringen gikk vi gjennom hver del i den rekkefølgen den har i intervjuguiden. Dersom respondenten besvarte spørsmål andre steder så sørget vi for å ikke stille det spørsmålet, men heller høre om hun ønsket å legge til noe mer på den biten dersom det ble omtalt litt kort.

På intervjuene vi begge deltok, intervjuet en mens den andre observerte og hjalp intervjuer med å følge med på intervjuguiden og sørge for at alle spørsmålene ble dekket (Tjora, 2021, s.166). Vi møtte ingen problemer med å ta opptak med diktafon, alle våre respondenter stilte seg positiv til dette. Når man har dybdeintervjuer er det å ta lydopptak med diktafon en «hovedregel», siden dette gir oss en god flyt og oppmerksomhet på samtalen istedenfor at vi må notere ned svarene informantene gir og vurdere hva hun sier som er mest relevant å notere ned.

Vi var nøye på å informere om hvordan lydfilen oppbevares, hva den skal brukes til og når filen skal slettes. En stor fordel vi ser med å benytte lydopptak er at det sikrer et svært godt analysegrunnlag, vi får også et mye bedre grunnlag når vi velger å sitere noe informantene sier, siden et lydopptak som transkriberes er 100% rett (Tjora, 2021, s.180). Jacobsen (2015, s.153) mener imidlertid at intervjueren kan bli lurt av å ikke ta notater samtidig som hun har et lydopptak, fordi han mener det er håpløst å finne frem i lydopptakene etterpå. Dette kjenner ikke vi oss igjen i, vi har hatt en positiv og god opplevelse med å ta lydopptak. Vi har hatt jevne mellomrom mellom hvert intervju og skiftet på intervjurollen annenhver gang, slik at vi har hatt god tid til å transkribere fullstendig mellom hver gang, slik at det ikke har blitt noe «rot».

Dersom det ikke ville vært tilfelle at respondentene våre ville godtatt lydopptak, ville det å være to fra gruppen vært veldig fordelaktig med tanke på referering. Sånn sett ville observatøren fungert som sekretær om nødvendig, slik at intervjuer kan holde oppmerksomhet på å føre samtalen. Tjora (2021, s.181) foreslår at man ikke velger å ta med de respondentene



som sier nei til opptak, men heller finne og benytte andre respondenter. Dette underbygger hvor viktig det er med lydopptak i slike situasjoner.

Til slutt avrundet vi med å takke for deltakelsen til respondenten og opplyste om rettigheter til å trekke tilbake uttalelser, rett til innsyn og om vedkommende hadde noen spørsmål til oss. Vi stilte også spørsmål til hverandre om den andre av oss hadde noen spørsmål eller noe hun ønsket å legge til, for å sikre at vi hadde fått med oss alle spørsmålene og at alle temaer var dekket.

Flesteparten av intervjuene våre har vart en time, noen har gått over og andre har vært under. Ett var betydelig kortere enn de andre. I litteraturen sier Jacobsen (2015, s.154) at intervjuet ikke burde ha en varighet på mer enn 1,5-2 timer, men at det mest fornuftige er på rundt 45-60 minutter. På denne tiden vil man kunne få gode og utfyllende svar uten at verken respondentene eller intervjuer blir sliten og «lei». På intervju kortere enn 45 minutter risikerer man å ikke få utfyllende nok svar. Dette kan ha vært tilfelle for et av våre intervjuer som var betydelig kortere enn de andre. Respondenten i dette tilfelle svarte forholdsvis kort men veldig konsist. Vi har fått mye god data selv om intervjuet ikke varte like lenge som de andre. Det var kanskje en mindre grad av refleksjon og tenketid på hvert av spørsmålene, men flere av svarene har likevel vært veldig gode og gitt oss mye informasjon selv om de var korte.

### **3.12 Analyse av dataen**

Etter dybdeintervjuene var gjennomført begynte vi med analyseprosessen, som vi nå skal redegjøre for. Vi begynte denne prosessen med å transkribere alle intervjuene. Dette gjorde vi ved å høre gjennom lydopptakene av hvert intervju samtidig som vi skrev ned ordrett det som ble sagt for å fange alle svarene til hver av respondentene fullstendig. Da alle intervjuene var ferdig transkribert satt vi igjen med ni dokumenter med alle spørsmålene og svarene fra hver respondent nøyaktig gjengitt. Dette endte med mange dokumenter bestående av mye tekst som vi videre måtte «bryte ned».

Vi gikk dermed igjennom hvert enkelt intervju, leste gjennom for å finne essensen i hvert intervju. Vi stilte oss selv spørsmål om det var noen tema eller svar som gikk igjen på tvers av intervjuene og hvor det eventuelt var noe ulikt og noterte dette ned. Vi markerte også svar vi anså som sentrale funn opp mot problemstillingen i hvert dokument. Det samme gjorde vi med sitater, men de markerte vi med en annen farge for å ha et ryddig system.

Når det var gjort laget vi en tabell til hvert av intervjuene hvor vi satte inn spørsmålene fra intervjuguiden, og ordnet til ekstra kolonner for sitat, tema, stikkord og tema, samt nummer på respondenten. Dette ble et ryddig og oversiktlig system for oss, hvor vi enkelt kunne finne tilbake de mest relevante funnene når vi skulle presentere de i oppgaven.

### **3.13 Refleksjon over metode**

Nedenfor vil vi gå gjennom kvalitetssikring av metoden og reflektere over kvaliteten i metodeopplegget vårt, før vi avslutter kapittelet med en egenrefleksjon.

#### **3.13.1 Kvalitetssikring**

Når man kvalitetssikrer kvalitativ forskning er det vanlig å se på pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet. De to førstnevnte er også kjent som forholdsvis reliabilitet og validitet. Reliabilitet, eller pålitelighet, handler om den interne sammenhengen i forskningsprosjektet. Validitet, eller gyldighet, handler om den logiske sammenhengen mellom utformingen til prosjektet, dens funn og hva som forsøkes å besvares. Sistnevnte kriteriet, generaliserbarhet, handler om forskningsprosjektets relevans ut over enhetene som er undersøkt (Tjora, 2021, s.259).

#### **3.13.2 Reliabilitet**

Ved vurdering av oppgavens reliabilitet må vi se på sammenhenger internt i forskningsprosjektet og hvordan vi synliggjør dette i rapporteringen. Det å ha relevant kobling mellom empiri, analyse og teori gjør at påliteligheten styrkes. Et ofte sårbart punkt i kvalitativ forskning er utvelgelse og presentasjon av intervjusitater, i tillegg til at forskeren kan forme forskningen (Tjora, 2021, s.263). Vi kan ikke utelukke at vi har formet forskningen ubevisst

siden vi innhentet litteratur først. Vi benyttet denne innhentede litteraturen for å bestemme temaene og hvordan spørsmålene i intervjuguiden skulle utformes. For eksempel referer vi til en studie om kvinners ambisjoner vs. menn sine ambisjoner, og spør hvilke tanker respondentene har om funnene fra denne studien. Vi har ikke mange spørsmål av den typen i intervjuguiden, men vi ser i ettertid hvordan spørsmålet kan påvirke svarene respondentene våre gir når vi sier at studier har funnet at kvinner har lavere ambisjonsnivå enn menn. Kvinner i toppledelse er også et tema som omtales innimellom i media, spesielt rundt 8.mai. Slike merkedager kan også ha påvirket respondentene våre sine tanker og svar på en ubevisst måte fordi de har lest om det er media. At noen av respondentene svarer det de tror vi vil de skal svare eller som forventes av samfunnet at de svarer, kan vi heller ikke se bort ifra.

Respondentene våre ble valgt ut på en nøye måte. Vi så det ble utfordrende og kun finne kvinnelige toppledere. Derfor valgte vi å utvide dette til kvinner i toppledelse slik at utvalget passet forskningen bedre og gjør den mer gyldig. Dersom vi ikke hadde endret kvinnelige toppledere til kvinner i toppledelse ville resultatene vi fikk ikke være gyldig på det vi faktisk forsket på. Derfor så vi denne endringen som helt nødvendig for å sikre kvalitet på oppgaven.

Når vi presenterer intervjustater, gjengir vi de i sin helhet. Når vi presenterer funnene våre har vi delt inn dette tematisk, slik at sitatene kommer innunder sitt relevante tema. På denne måten sikrer vi at sitatene omtaler det relevante temaet og ikke tas ut av kontekst og omtaler noe helt annet. Når vi har bestemt hvilke sitat vi velger å ta med, så er det enkelte steder det er relevant å ha med tilnærmet alle for å belyse ulikheter i for eksempel karrierevei. Hvor svarene går igjen hos flere av respondentene velges et utvalg av sitater som er mest utfyllende for temaet som diskuteres. På denne måten får vi med svaret, men mister ikke annen relevant refleksjon rundt med et mindre utfyllende svar på temaet. Vi nummererer også sitatene med hvilken respondent som har sagt ordene for å skille respondentene fra hverandre.

### **3.13.3 Validitet**

Ved vurdering av validitet i oppgaven må vi se om funnene våre faktisk svarer på de spørsmålene vi stiller (Tjora, 2021, s.260). Dersom funnene våre svarer på det vi lurer på kan vi altså si prosjektet er valid, dersom det ikke svarer på spørsmålene vi stiller kan vi ikke si at

forskningsprosjektet er valid. Vi kan bedømme vårt forskningsprosjekt som valid på bakgrunn av dette, fordi funnene våre er knyttet opp til kvinner i toppledelse og omhandler ambisjoner, motivasjon, forventinger, faktorer som påvirker topplederkarriere og diskriminering, som fører til at det belyser oppgavens problemstilling slik vi håpet på da vi startet dette prosjektet. Vi synes respondentene har svart reflekterende og godt på spørsmålene vi har stilt. Da vi utformet intervjuguiden brukte vi god og mye tid for å ha åpne spørsmål og sørge for at respondentene kunne tenke fritt, uten påvirkning av oss. Vi ser likevel når vi har konfrontert våre respondenter mest, spesielt på spørsmålet om de tror kvinner er mindre ambisiøse enn menn -fordi en studie har vist dette, at det kan ha påvirket respondenten til å si ja istedenfor nei.

#### **3.13.4 Generaliserbarhet**

Generalisering blir ofte ansett som et mål innen det meste av samfunnsforskning. Her kan det skilles mellom moderat generalisering og konseptuell generalisering, hvor førstnevnte handler om å beskrive situasjoner hvor resultatene kan være gyldige. Sistnevnte handler om utvikling av nye konsepter, typologier eller teorier som vil ha relevans for andre tilfeller enn det som er studert i denne oppgaven (Tjora, 2021, s.267-268).

Selv om vi ikke har begrenset oss til en spesifikk bransje, kan ikke våre funn generaliseres. Det vil si at våre resultater ikke er gyldige i andre situasjoner enn den vi selv har forsket på. Respondentene våre representerer ikke hele utvalget på tvers av alle bransjer, i tillegg er ikke utvalget stort nok til å forklare eller fortelle noe om hele populasjonen. Vi har også vurdert om forskningen vår kan bidra med nye konsepter eller teorier for å belyse hvorfor det er færre kvinnelige toppledere enn menn. Vi har noen funn som kan gi en pekepinn, men vi ser at vi ikke kan med sikkerhet si at vi har funnet en ny teori eller et nytt konsept for dette. Dette begrunner vi med at vi mener det er nødvendig med mye mer forskning for å eventuelt skulle utviklet en ny teori eller konsept.

#### **3.13.5 Kildekritikk**

I litteraturgjennomgangen referer vi til en studie av Belkin (2003) som mener kvinner har et lavere ambisjonsnivå enn menn, fordi de treffer en såkalt «morsvegg». Denne studien har blitt

møtt med mye uenigheter hos nyere forskning, hvor spesielt Watts et al., (2015), Anderson et al., (2010) og Lewis et al., (2015) viser til at kvinner og menn har likt ambisjonsnivå.

Hvorvidt en «morsvegg» eller det at kvinner får barn fører til at de slutter som toppledere er det veldig delte meninger om. Sunagic og Traavik (2020) forklarer fraværet av kvinnelige toppledere med at kvinner ønsker å prioritere barn, mens Drake (2002) mener det er menn og ikke kvinner som synes det er utfordrende med topplederkarriere og familieliv. Her er det tydelig at det er behov for mer forskning for å tilføre mer kunnskap om barn er en hindring for en topplederkarriere eller om barn er en ressurs for topplederkarrieren.

Da vi skulle utforske begrepet «lederambisjoner» fant vi ikke mange definisjoner eller mye litteratur på området. Det har ført til at vi ikke får vite om ulike meninger og formuleringer om begrepet i eksisterende forskning. Dette gir en usikkerhet til om det vi presenterer av Lechner et al., (2018) er troverdig eller utfyller begrepet på en god måte.

Tilsvarende problem som for «lederambisjoner» møtte vi med teorien om det Colbjørnsen (2004) kaller for Nora-syndromet. Med tanke på at det er en stund siden dette ble introdusert for fagfeltet ville vi tro det var kommet flere studier som enten støttet eller ikke støttet denne teorien. Siden det ikke er tilfelle, er det vanskelig å fastslå om dette er en god teori.

### **3.13.6 Egenrefleksjon**

I tillegg til å ha reflektert over kvalitetssikringen av metoden vår, har vi også reflektert over arbeidet vårt med metoden og om det er noe vi kunne gjort annerledes. Vi ser vi kunne begynt å lete etter respondenter mye tidligere enn hva vi gjorde for å sikre et godt antall og å holde oss i rute på oppgaven. Kanskje dette også hadde medført at vi kunne gått for vår opprinnelige plan med kvinnelige toppledere, istedenfor å måtte endret til kvinner i toppledelse. Vi ble møtt av mange nei til å begynne med som gjorde at vi måtte bruke mye tid på å lete. Vi ønsket å samle intervjuene mest mulig innenfor samme uker, men ser i ettertid at det ikke hadde vært nødvendig fordi det ble endringer på tidspunkter underveis uansett. Kanskje det å ikke ha hatt bestemte uker hadde bidratt til flere informanter inn siden intervjuene kunne vært når som helst det passet dem og ikke når det passet dem innenfor en bestemt uke.

Siden vi ikke valgte å være bransjespesifikk er det også viktig å poengtere at flere av våre respondenter representerer bransjer som omtales å være mannsdominerte, samtidig som vi har respondenter som representerer bransjer som ikke kjennetegnes å være mannsdominerte. At ulike meninger og erfaringer kan være påvirket av dette kan vi ikke se bort ifra, og at dette igjen påvirker hvordan resultatene våre fremstår. For å gi et eksempel som underbygger dette: i våre funn er det flere respondenter som sier de har opplevd diskriminering eller følt at de må bli mer som menn, disse kvinnene er de respondentene våre som stort sett kommer fra de mannsdominerte miljøene. Det er viktig å poengtere at det ikke er alle av de respondentene våre som kommer fra mannsdominerte miljøer, men mange av de som gjør det har opplevd en form for diskriminering.

Avslutningsvis for metodekapittelet er det viktig å legge til at siden vi som skriver oppgaven er forskjellige og forskjellige fra våre respondenter, kan det hende vi tolker og oppfatter ulike fenomener ulikt. Det kan derfor hende at våre tolkninger av hva informanten sier kan være påvirket av hvordan vi har oppfattet budskapet. I tillegg kan oppgavens resultater bli påvirket av det vi velger å legge fokus på å ta med videre som funn og resultater av undersøkelsen, siden vi ikke kan ta med absolutt alt og alle sitater.

## **4.0 Empiri**

I denne delen vil vi redegjøre for våre funn i dybdeintervjuene. Siden vi har en konstruktivistisk tilnærming, vil vi informere om at noen av sitatene vil være lange for å få frem meningsinnholdet.

### **4.1 Karrierevei**

I denne delen vil vi presentere alle resultatene fra intervjuene som omhandler de kvinnelige toppledernes karriere og karrierevei.

#### 4.1.1 Veien til topplederkarriere

Karriere kan oppstå og forme seg på ulike måter, også en topplederkarriere. Gjennom våre undersøkelser har vi avdekket hvordan flere av disse veiene kan oppstå og arte seg. Noe som går igjen er at få av våre respondenter har sett for seg å bli toppleder, eller har hatt et ønske om å bli det. For flere av våre respondenter har veien blitt tilfeldig til mens de har gått, gjennom at de har fått muligheter, sagt ja til oppgaver og tatt de utfordringer som de har fått eller møtt på. Respondent 4 forklarer at hun ikke hadde noen tanker om lederjobb i starten, men at hun fikk tilbud om en lederjobb i sin første jobb, hvor hun ble mere bevisst på sin lederkarriere. Hun mener at det var når hun begynte å bli tydelig ovenfor seg selv og omgivelsene om sine ambisjoner at ting begynte å skje karrieremessig:

*Det startet egentlig litt ubevisst inn i forhold til utdannelse, (...) men det var på ingen måte forberedt på at jeg skulle gå inn i en lederjobb. Men jeg startet i en lederjobb i min første jobb. Etter hvert brukte jeg noen år på å jobbe og bli skitten på hendene da. I (nevner bedrift), der begynte jeg å bli bevisst på lederkarrieren min. Da var jeg jo allerede blitt nærmere (nevner alder) før jeg tenkte at jeg ønsket å bli leder. Når jeg da bestemte meg for det så satte jeg meg mål, og når jeg satte meg mål og var tydelig på hvilke ambisjoner jeg hadde, så begynte ting å skje. Så det var da det først begynte å røre på seg, når jeg begynte å uttale høyt at jeg kunne gått tenke meg å gå inn i lederstilling. Respondent 4*

Respondent 3 hadde heller ingen klare ambisjoner om det å skulle bli toppleder, men forklarer at hun alltid har likt det en lederstilling innebærer:

*(...) jeg hadde ikke tanker om at jeg skulle bli toppleder, det hadde jeg ikke. Veien blir til mens jeg går, men jeg har alltid likt å lede, jeg har alltid likt å påvirke, ta beslutninger, og det å skape resultater. Så det lå vel litt i kortene, at det var der jeg kunne bidra. Respondent 3*

For noen var ambisjonen mer å komme seg ut i arbeidslivet etter studiene, hvor fokuset ikke var på en lederambisjon:

*Egentlig hadde ikke jeg noen lederambisjoner da jeg var ferdig med studier i (nevner årstall). Da var ambisjonene mer å komme seg ut i jobb, jobbe med kunder, komme seg ut i næringslivet og bistå. Respondent 6*

En av våre respondenter skiller seg også ut ved at hun har vært veldig bevisst på karriereveien sin. Hun har vært veldig tydelig på at det er ledelse hun vil gjøre, og sa at hun alltid har hatt en drøm om å være på toppen med det totale og hele ansvaret det innebærer;

*(...) Det var jo også en fantastisk reise, det var det. (...) Også skulle man skifte administrerende direktør her i kjeden, og da tenkte jeg egentlig at det er helt utrolig at man vil ha en (nevner alder), at det var det de ville ansatte. (...) jeg har alltid vært ambisiøs. Jeg har alltid ønsket å være på toppen. Respondent 5*

En faktor som synes å være viktig for å tiltre toppledelse er at andre har lagt merke til at man besitter egenskaper og personlighet som er ønsket i slike posisjoner. Gjennom våre undersøkelser har vi avdekket at flere av respondentene har blitt sett og lagt merke til av ledere og nåværende eller tidligere kollegaer, noen har fått direkte spørsmål om å tiltre lederposisjonen mens andre har blitt oppfordret til å søke. Vi har valgt å oppsummere dette tabellarisk:

<b>Respondent nummer</b>	<b>Hvordan man fikk stillingen</b>
Respondent 1	Oppfordret til å søke
Respondent 2	Vært referanser eller andre som har sett at hun har passet inn i en rolle. Søkte ikke.
Respondent 3	Ble lagt merke til og oppmuntret til å søke
Respondent 4	Ble spurt om å gå inn i rollen, har ikke søkt på jobber siden 2004.
Respondent 5	Ble spurt om å gå inn i rollen
Respondent 6	Ble sett og lagt merke til, søkte ikke



Respondent 7	Ble bedt om å tiltre rollen
Respondent 8	Ble oppfordret til å søke
Respondent 9	Ble oppringt og fikk klar beskjed om at vedkommende som ringte ville at hun skulle søke

Tabell 1: Hvordan man fikk stillingen

Da spesielt en av våre respondenter ble oppfordret til å søke, satte det i gang en stor tankeprosess. Respondent 1 trekker fram usikkerheten med å skulle søke på en topplederstilling. Hun forklarer dette med at hun var alene med barna på det tidspunktet og var usikker på hvordan hun skulle få det til. Etter noen runder med seg selv konkluderte hun med at det var bedre å være sin egen leder, enn å skulle få en ny sjef:

*Da denne jobben ble lyst ut så var det flere som sa til meg at jeg måtte søke. Også tenkte jeg, at nei det ville jeg ikke. Grunnen til at jeg ikke ville det da var fordi jeg hadde ganske små barn. Også så jeg for meg at det ble veldig mye reising. Også var jeg alene med barna, så da var det i utgangspunktet sånn – «nei kjære vene selvfølgelig kan jeg ikke det». Men så begynte jeg å se meg rundt, hvem er det da som blir min leder? Ikke sant? Så istedenfor at noen skal bli min leder, så kunne jeg like så godt lede selv. Det var litt sånn utgangspunktet fordi jeg så for meg hvem som kanskje kunne komme til å søke. Respondent 1*

#### 4.1.2 Viktige faktorer for å bli toppleder

Et interessant spørsmål her er hvorfor så mange av respondentene har blitt spurt eller oppfordret til å søke på topplederstillinger? Det kan synes å være *vanlig* for denne typen stillinger at de som går igjennom det smale nåløyet har noen egenskaper som er høyt verdsatt. Vi har derfor undersøkt hvilke faktorer de ulike kvinnene anser som viktig. Alle respondentene nevner flere ulike faktorer, men de som ser ut til å gå igjen er å være god med mennesker, det å bygge tillit, kommunisere, utvikle medarbeidere og samarbeid. Fire av respondentene våre snakket om en robusthet. Det å ha evnen til å stå i ting (respondent 5), tåle en del (respondent 6) og håndtere de vanskelige og utfordrende situasjonene (respondent 7) som følger med når man er toppleder;

*Jeg tror du må ha mye viljestyrke, du må ha evnen til å stå i ting og face ting. Du må være beslutningsdyktig. Jeg tror at vi damer som toppledere er veldig glad i mennesker, så vi er opptatt av den biten. Du må kunne å kommunisere med folk, tørre å se folk i øynene og at motivene dine er bra hele tiden. Det tror jeg er viktig, og som flere menn dr\*\*\*\* i, men det synes jeg er viktig. (...) Og å det å utvikle mennesker, utvikle talenter at de skal å få komme seg videre og at de skal bli sett. Jeg ønsker ikke å holde på folk av egoistiske grunner, men jeg vil at folk skal kunne komme seg videre så ja, ros tror jeg er veldig viktig. Men du skal alltid rose riktig atferd fordi da blir det mer av den. Respondent 5*

*Ja, har jo egentlig nevnt den ene faktoren og det er hardt arbeid. Den andre faktoren er bevissthet, rundt det med karriere. Det å være med, og ikke være hårsår, men tåle en del. For det er jo noen humper på veien. Respondent 6*

*Det er jo sånn robusthet tror jeg, det handler jo om å ikke gi seg når ting butter og er vanskelig. Også handler det mye om endringsledelse, det å kunne evne å på en måte se behov og jobbe sammen med andre. Respondent 7*

Respondent 8 trekker også fram det å tørre å ta sjanser. Her mener respondenten at man ikke alltid må safe, men tørre å eksponere seg for risiko:

*Blir litt sånn klisje, men det er det å tørre å ta sjanser. Du har ikke alle svarene. Det var en klok mann som en gang sa til meg at enten går det bra, ellers går det over. Å det har jeg klamret meg til noen ganger. Stole på folka rundt deg, rigge gode prosesser og stole på prosessene. Respondent 8*

En av respondentene nevner også det med å være tydelig på sine ambisjoner. Hun forklarer at det ikke er nok å bare jobbe hardt for å få mer ansvar, man må også tørre å uttrykke ovenfor seg selv og andre at man har ambisjoner om dette:

*Jeg tror at man ikke kommer hit uten å ha jobbet hardt. Altså man må jobbe mye og man må være bevisst og prioritere, bruke mye tid. Etter hvert finner man vel ut at*

*hardt arbeid ikke er nok, og da tenker man at bare jeg jobber hardt nok, da vil noen se meg og da vil noen se at jeg kan ta på meg mere ansvar. Nei, man må stikke hodet fram og man må være tydelige på ambisjonene sine. Så det neste er at man må ha ambisjoner og man må sørge for at man sier høyt ovenfor seg selv og andre, at jeg har lyst til noe mer, og også tørre. Den tredje tingen handler om å være modig.*

Respondent 4

Videre har vi hørt med våre respondenter om utdanningen har vært en viktig faktor for deres karriere. Her viser resultatene våre at utdanning anses å være en viktig inngangsport til arbeidslivet (respondent 5), men at når man enten skifter jobb (respondent 2) eller klatrer i organisasjonen man er i, vil ikke utdanning ha mye å si for mulighetene. Her viser de til erfaring (respondent 6), resultater og referanser som avgjørende:

*I det jeg kom inn i bedriften, men ikke etterpå vil jeg si. Så du kan si akkurat nå er jeg i et jobb bytte, og da var det tilbake å hente attester og karakterer osv. Men det var ikke det som var avgjørende, det var mer en sjekk. Det er mer hvilke resultater du har, og hvilke referanser du har som er avgjørende. Respondent 2*

*Det er en inngangsport, det er viktig å ha de papirene. Jeg var veldig ivrig når jeg studerte, hadde gode karakterer og prosjektoppgave som vi var best på. Men nå i senere liv så er det ingen som har spurt meg om det. Respondent 5*

*Men sånn sett så synes jeg vel kanskje det at etter man er ferdig utdanna er det mer de erfaringene man skaffer seg underveis, som gjør at du bygger stein for stein, og ikke selve utdannelsen. Så litt sånn kombinasjon mellom utdanning og erfaring underveis er viktig for en lederkarriere. Respondent 6*

Det som var overraskende i svarene til respondentene er at flere forklarte at de ikke anså selve utdannelsen som viktigst (respondent 1), men det du lærer som student. Ikke nødvendigvis det faglige, men ferdigheter som å være analytisk, se problemstillinger fra ulike vinkler og å lære seg å samarbeide med andre (respondent 3, respondent 4 og respondent 9):

*Jeg tror det er viktig, spesielt i en tidlig fase. Det er noe med det å komme i døra med et diplom. Jeg tror ikke det nødvendigvis er fagkompetansen fra utdannelsen som veier tyngst, men jeg tror man lærer seg et sett av skills som gjør at man lærer seg en egendisiplin, jeg tror også at man lærer seg en metodikk, og en analytisk måte å se problemstillinger på. Så det er mer de tingene der, at man lærer seg en tenkemåte som er veldig bra i forhold til å tenke kritisk, analytisk, se problemstillinger fra forskjellige vinklinger, lærer seg å diskutere, argumentere, det er mer en struktur, som jeg også tror er veldig bra. Respondent 3*

*Jeg tror faktisk ikke den har vært det viktigste, det er noe som sier meg det. Det er klart at når jeg kom inn var erfaring og engasjementet mitt avgjørende. Men samtidig hvis min jobb i dag skulle blitt lyst ut ville utdanning blitt mer vektlagt i dag enn hva det var da. Så det er ikke sikkert jeg hadde fått min egen jobb i dag. Det handler om at det er så mange som har bra utdanning, og så tror jeg det at utdanning er med på å vise at du evner å lære. Det er det viktigste du har med deg fra utdanninga.*

**Respondent 1**

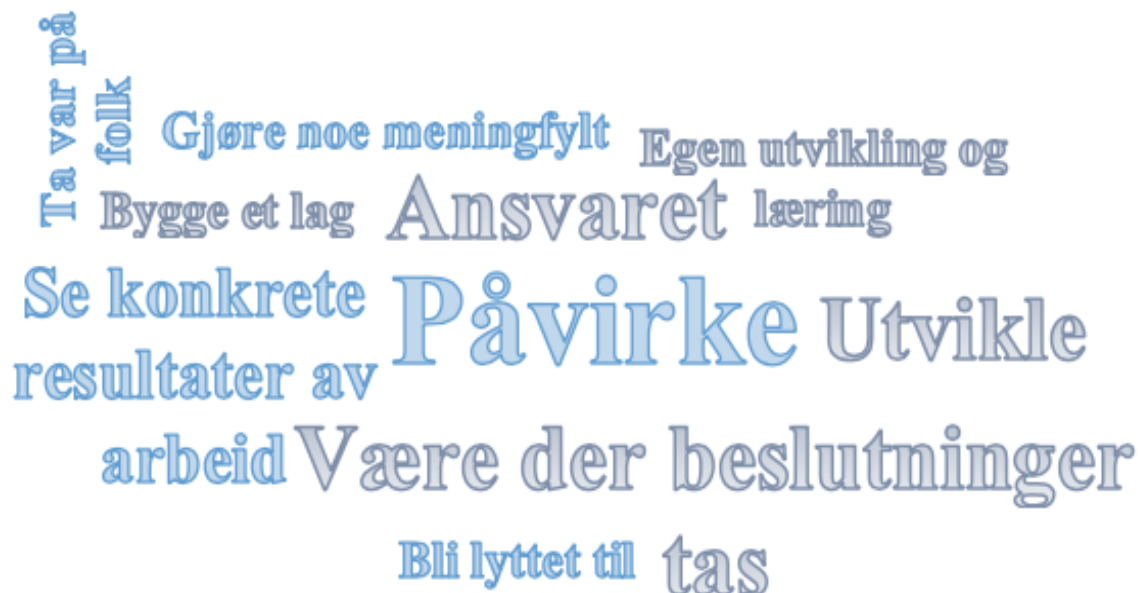
*Jeg tror det. Men det som jeg tror jeg lærte er å lære. Det å sette seg inn i nytt stoff, det å være på søken, det å være interessert og nysgjerrig og lære nye ting, det tror jeg at jeg lærte mest. Utdannelsen som sådan, jeg tror etter hvert for å få disse jobbene så tiker det en boks at jeg hadde en master. Respondent 4*

*Jeg lurte litt på om det litt mer generelt, ja du har ditt fagfelt, men måten du jobber på, måten du tilegner deg nytt stoff på, måten du omgås andre mennesker på, hvordan du klarer å spille andre god. Se folk rundt deg, være en lagspiller, men samtidig tørre å stå i noen tøffe situasjoner og det går jo mer på ledelse da. Jeg tror selvfølgelig utdannelsen har noe å si men jeg tror igjen det handler om hvordan du forvalter den kompetansen og hvordan du utøver den, og noen personlige egenskaper har sikkert en betydning for hvordan du blir løfta frem etter hvert. Respondent 9*

Vi synes det er veldig interessant hvordan så få av respondentene fremhever utdanning som viktig for en topplederkarriere når flere av de har lang høyere utdanning. Gjennom forskningen vår fant vi at alle respondentene utenom respondent 5 hadde 4+ år med høyere utdanning. Fagbakgrunnen til respondentene våre er også ulik, men et fagfelt som går igjen mest er siviløkonom utdanning.

#### 4.1.3 Hvorfor man vil til toppen av organisasjonen

Selv om respondentene våre har blitt spurt om å bli toppledere eller oppfordret til å søke til en topplederstilling, så har de likevel tatt en beslutning. De har tatt et valg om å bevege seg oppover og bli toppleder, alternativt kunne de vært leder på et lavere nivå eller valgt å gjøre noe helt annet. I våre undersøkelser har vi spurt respondentene våre om hvorfor de ikke forble på et nivå under og hva som var attraktivt med en topplederposisjon. Det er noen svar som går igjen og andre som skiller seg ut. Vi har valgt å oppsummere dette i en liten ordsky som vi har laget i word ved hjelp av WordArt, hvor det som går igjen er de mest fremhevede og største ordene i «kjernen», mens de ordene som er nevnt av færre er mindre i størrelse og lenger ut i «skyen».



Figur 1: Ordsky

Som man kan se i figuren ovenfor er det ordet påvirke som har gått igjen flest ganger av våre respondenter, dette ordet gikk igjen hos 5 av 9 respondenter. Ordene som har gått igjen mest etter påvirke er, å utvikle og være der beslutningene tas. Ordene se konkrete resultater av arbeid og ansvaret har blitt nevnt av litt under halvparten av respondentene, mens å bli lyttet til, egen utvikling og læring, ta vare på folk og gjøre noe meningsfylt er kun nevnt en gang.

#### **4.1.4 Når man så seg selv som en toppleder**

Siden respondentene har valgt å gå inn i en topplederstilling tenker vi de må ha sett seg selv som en toppleder på et tidspunkt. Vi har vært nysgjerrig om respondentene kan fortelle oss om en situasjon eller et øyeblikk hvor hun har sett seg selv som en toppleder. Respondent 1 trekker frem når hun har noen kampsaker som hun tror veldig på, som hun jobber hardt for å endre resultatet på slik at det ble annerledes enn hva som egentlig var tiltenkt.

*Det er vel når jeg sitter i en ledergruppe og jeg tror inderlig på ting, og jeg utfordrer den gruppa ut ifra det jeg tror på, og ut ifra det jeg tror på i forhold til dem jeg leder. Så jeg har hatt noen kampsaker, der jeg kan si jeg har påvirket resultatet til å bli annerledes enn hva som var tenkt. Det har vært et par sånne sikkerlig seirer på det, da har jeg følt at nå er jeg med på å gjøre en forskjell, og at jeg blir lytta til (...).*

Respondent 1

To av respondentene (respondent 3 og respondent 6) trakk fram episoder de har sett tidligere ledere gjøre ting helt annerledes enn de selv ville gjort om de var i samme posisjon. Noe som ser ut til å ha vært en medvirkende faktor for å bli leder. Dette med å kunne gjøre ting på sin egen måte eller en bedre måte:

*Det var vel når jeg hadde sittet og sett på alle de mennene som hadde gjort en dårlig jobb, det er ikke alle sjefer som har vært like gode sjefer bare sånne at det er sagt. Da har jeg tenkt mange ganger, hvorfor er det du som sitter der og ikke jeg? Respondent 3*

*Det er vel kanskje ifra den tida som jeg jobba som vanlig advokat, at jeg tenkte stadig vekk «oi sånne ville ikke jeg gjort, jeg ville gjort det på en annen måte», og har alltid klødd litt i fingra etter å få til det. Også tenkte jeg vel at jeg hadde lyst til å bygge opp noe hvor jeg kunne velge mine egne folk og gjøre det på min måte. Respondent 6*

En av respondentene forklarer at når hun fikk en jobb som innebar mer ansvar og oppgaver begynte hun å kjenne på at hun faktisk kunne passe inn i en lederstilling:

*Har vært en litt sånn type siden jeg har vært liten. Da synes jeg det var vanskelig. Jeg hadde det med å ta ordet, og jeg var litt sånn ah kan ikke jeg sitte mer rolig og holde litt mer munn. Det må jo ha vært på bedrift 2, at du jobber med noen som har troen på deg. At jeg fikk mer oppgaver og mer ansvar. Da begynte jeg å kjenne på at det her det, ja jeg kan faktisk være en leder. Respondent 9*

#### **4.1.5 utfordringer i en topplederkarriere**

Det har vært interessant for oss å ikke bare se på mulighetene kvinner opplever ved en topplederkarriere, men også eventuelle utfordringer eller begrensninger de har møtt på. Når det gjelder barrierer eller kjønnsdiskriminering blir vi overrasket over hvor mange av respondentene våre som viser til en situasjon eller forklarer om hendelser som faller innunder dette temaet. Nesten halvparten av våre respondenter har opplevd diskriminering direkte selv. Respondent 9 viser til en situasjon hun sto ovenfor hvor en eldre mannlig kollega hadde spurt henne om hun virkelig skulle ta på seg rollen, på grunn av at hun hadde små barn på den tiden: «Eldre mann som sa «er du sikker på at du skal ta på deg det her du har jo tross alt små barn». Respondent 9

Respondent 7 viser til en gang hun var på intervju: «Jeg opplevde en gang på et jobbintervju, å bli spurt om noen en leder absolutt ikke skal spørre om da, så det var jo åpenbart et slikt diskrimineringsstunt». Respondent 7

En av våre respondenter viser til en situasjon før hun ble toppleder, hvor hun var ung og skulle ha sommerjobb, hvor en person gikk fysisk til verks og prøvde seg på henne. Hun viser også til mer nylige situasjoner hvor hun beskriver det å bli invitert med inn, men likevel ikke bli invitert inn -at man bare er der som en slags tilskuer. Hun nevner også at hun i en jobbprosess, fikk bemerkninger på at hun ikke måtte tro hun skulle få jobben fordi hun var en kvinne og at det ikke var det avgjørende:

Det har vært kjønnsdiskriminering i den forstand at man blir invitert inn, uten å faktisk bli invitert inn til å delta. Altså du er der for å, ja, jeg vet ikke. Også har jeg jo opplevd i en prosess, i en jobb som jeg ble invitert inn i, der man sa at jeg trengte ikke tro at jeg skulle få denne jobben fordi at jeg var kvinne, fordi det var ikke det som var avgjørende. Og dette var veldig nylig. Respondent 4

Noen av våre respondenter fremhever det å være seg selv som en utfordrende part. Dette kan være at man selv føler man må imponere mer for å overbevise om at man er god nok til arbeidet: *«Jeg tror jo litt tidligere da jeg startet lederkarrieren min, så følte jeg mange ganger at vi måtte jobbe dobbelt så hardt siden jeg var kvinne. Måtte overbevise meg selv og andre at jeg var god nok (...)*». Respondent 4

Respondent 3 har også opplevd dette med å være seg selv som en utfordrende part. Men også det å være stort sett den eneste kvinnen i ledergruppa i mannsdominerte selskaper. Hvor hun har følt på det å måtte bli mer som en mann for å passe inn, endre væremåten og måten å snakke på. Hun referer blant annet til «grisepreik i kantina» og «obligatorisk tafsing» på turer:

*Jeg tror kanskje den største barrieren gjennom karrieren har vært meg selv. Fordi noen ganger har jeg vært min egen verste fiende, og vært veldig kritisk til meg selv og jeg har også vært veldig hard til å dømme meg selv, hvis jeg for eksempel har tatt en feil beslutning eller ikke helt gjort sånn som jeg skulle sett for meg. Også det å tenke liksom er jeg bra nok? Er jeg dyktig nok? Er jeg flink nok? Når jeg sammenligner meg med de rundt meg, så har jeg kanskje kjent at jeg ikke er dyktig nok. Det har vært veldig krevende å være stort sett eneste kvinnen i de ledergruppen og i ledelsen i disse mannsdominerte selskapene jeg har vært. Jeg synes vel på mange måter at jeg måtte bli som en av disse mennene for å kunne fungere godt sammen med de i det miljøet, og det er jo fint, jeg har jo blitt en maskulin leder på mange måter helt til jeg begynte å bli mer bevisst på at jeg måtte ta med den feminine delen av meg. Ja, det har vært tøft. Det går på alt fra språk, altså det er jo noen sjargonger som man må lærer seg. Litt sånn grisepreik i kantina, du vet litt sånn, man blir litt tøff, man kan ikke stå der å bare ta imot, man blir jo litt grisete i munnen tilbake igjen. I alle fall har jeg måtte det. Også skal du kanskje være på noen turer og sånt, og så får du liksom sånn*



*obligatorisk tafsing det har jeg også blitt veldig godt på og mere, og det er søren ikke lett altså (...). Respondent 3*

Diskriminering trenger ikke bare å skje verbalt, det kan også forekomme gjennom hvordan retningslinjer utformes på jobb. En av våre respondenter nevner at det kun var akseptert at menn brukte bukse. Dersom du var dame, kunne du kun bruke kjole eller skjørt. Hun viser til en gang hun tøyde denne retningslinjen og ble innkalt på sjefens kontor, og fikk høre hvordan hun skulle kle seg. Hun forsvarte hvorfor hun hadde valgt å bruke bukse istedenfor kjole eller skjørt, noe som tydeligvis fikk en positiv effekt:

*En av de første gangene da jeg ble oppmerksom på at det var forskjell på menn og kvinner var i en «bedrift». Det var dresscode for menn og kvinner. Kvinnene kunne ikke ha bukser. Det var en kald kald vinter og jeg skaffet med pene bukser med press. Jeg ble kalt inn til sjefen og fikk en reprimande. Men etter denne hendelsen ble dresscoden endret. Damer fikk gå i bukser. Årstallet var 1990. Respondent 8*

Noen forhold som også går igjen hos flere av respondentene våre er tid, tilgjengelighet og seg selv som en barriere eller utfordring. Mange av respondentene legger vekt på tidsklemma, at man må prioritere og ta valg om hva man skal gjøre og ikke. Samtidig som man må utfordre seg selv og gå ut av komfortsonen slik respondent 2, 6 og 7 oppsummerer det:

*Jeg har jo selvfølgelig vært langt utpå greina selv, og har måttet utfordret min egen komfortsone. Jeg er jo ganske sånn, ikke kontrollfreak, men jeg liker å kunne faget jeg jobber innafor, og området. Jeg liker dårlig å ikke kunne svare på spørsmål. (...). Det er mulig at det er andre menn som har fått roller som kanskje jeg kunne hatt før, det kan nok være. For jeg er nok ikke den som har stått på barrikaden og sagt at det er jeg som skal ha den rollen, som jeg sa har det vært litt mer tilfeldig. Og det har vært mer meg selv som har måttet utfordret meg selv til å ta de stegene. Det klarer jeg, for det klarer han, det klarer også kollegaen min som er ved siden av meg som er en mann. Han ville nok aldri tenkt sånn som jeg tenker. Så vi har jo litt det her, mange av oss kvinner er nok litt sånn her at vi, tenker nok litt mer på det vi ikke kan, mer enn det vi kan. Jeg jobber også med kvaliteten da, hvordan jeg tenker. Respondent 2*

*Det er vel kanskje at det innebærer ganske mye jobb da. Både i forhold til ledelse, alltid må være tilgjengelig da i forhold til ansatte og andre ledere, at du har betydelig ansvar, også i forhold til større kundecase. Respondent 6*

*(...) Men så er det jo mye på en måte en selv da, man kan jo selv være en hindring. Det å ikke ha nok tro på egne evner, eller glemme andre på veien kan jo også være en hindring, hvis man for eksempel selv føler at man har en felles forståelse for noe, også har man ikke fått med seg alle. Respondent 7*

#### **4.1.6 Ulemper i toppledelse**

Vi har også vært interessert i å finne ut om respondentene har erfart noen ulemper ved å være i toppledelse. Her er det veldig varierende hva respondentene har erfart. Respondent 3 forteller oss en historie hvor hun måtte ta et skikkelig oppgjør med seg selv:

*(...) jeg jobbet veldig, veldig mye. Det ble nittentimers dager hver dag over en lang periode, så det er klart at jeg så ikke det da men jeg fikk jo etterhvert noen signaler fra kroppen min om at jeg kjørte meg selv veldig hardt. Jeg klarte ikke å slappe av de timene jeg hadde til overs, og var rastløs hvis jeg ikke jobbet. Så etter hvert skjønte jeg jo at jeg måtte gjøre noen grep. Jeg hadde det heller ikke bra hjemme, jeg vant ikke noe sånn årets konepris jeg altså. Det gjorde jeg ikke. Men jeg hadde heller ikke veldig mye støtte hjemmefra så jeg endte opp med å skille meg, og ta en skikkelig vårrengjøring. Jeg fikk sparken i den jobben jeg var i som toppleder og skilte meg, så tok jeg et oppgjør i forhold til hva er det nå jeg vil, hva er det som er viktig for meg. Da var det å gå lange turer i skogen og sette seg på stubben og virkelig reflektere over hva nå? Skal jeg tilbake? Ja det skal jeg, hvilken rolle skal jeg ha? Og hva er prisen jeg betaler? Da hadde jeg mistet mye av det fine som jeg synes var viktig i livet, dette med musikk, kultur, spise sunn mat, trene, være sammen med familie, venner. Jeg hadde liksom ikke fått gjøre noe av det. Så da vurderte jeg det dit hen at prisen ikke var verdt å betale igjen. Det ble mye mer enn hva jeg trodde. Det var ingen som fortalte meg det -hvor mye jobb det egentlig var da. Men greit nok, veldig fine erfaringer å ha med seg, og det er jo ikke sånn at man bare shopper erfaringer eller at man bare tar med seg de som er gode, det er jo litt sånn at man må ta med seg de som kommer og kanskje er det de erfaringene som har krevd mest av meg som også har gitt*

*meg mest, hvor jeg virkelig har lært mest, men kanskje også lært mest om meg selv. Hva jeg tåler og etter hvert fant ut av hva jeg vil og hva som er viktig for meg. Så jeg ville ikke være noen av de erfaringene foruten, og jeg tar mye bedre valg i dag. Jeg var bare over entusiastisk og full av pågangsmot i den rollen jeg fikk, så jeg hadde ikke gjort meg opp noen tanker om hvordan jeg skulle balansere dette på en god måte.*

Respondent 3

To av respondentene (respondent 8 og 1) snakker om ulempene med ansvaret man har som leder:

*Det å være øverste leder, hva er det det egentlig betyr. Det det vil si er at alt som skjer i «bedrift», i hele «bedrift på godt og vondt skjer jo under min ledelse, så det er mitt ansvar. Og hvis ikke en administrerende direktør ikke har styrets tillit så er det jo over og ut da. Det må du tåle, du må være risikovillig rett og slett. Og det er jo ulempen da, klarer jeg å stå i det. Respondent 8*

*«Jeg tror ikke det, jeg snakka litt om tida og de tøffe beslutningene som får betydning for folk. Det er liksom det som er ulempe». Respondent 1*

I tillegg til ansvaret som kommer med det å være toppleder, har respondenten lagt vekt på at det er tidskrevende (f.eks respondent 4 og respondent 9): *«Det er mye jobb. Samtidig vil jeg si det å gå inn i en lederjobb gir større frihet enn det man tror. (...)»*. Respondent 4

*«Ulempene er jo at du er på jobb døgnet rundt, du har aldri pause, med SoMe får du aldri pause uansett hvor du er du er lett tilgjengelig, jeg visste det kunne gå utover familie, det blir mye reising (...)»*. Respondent 9

Respondent 7 har en litt annen tilnærming til ulempene og nevner at det blir så strategisk og profesjonelt som gjør arbeidet litt mindre personlig:

*(...) Det vil si at jeg ikke er like tett på alle i bedriften, jeg sitter jo i toppledelsen i bedriften (...) Man mister jo på en måte den nærheten, det blir et ledd imellom. Mer profesjonalisering, mindre personlig. Respondent 7*

## 4.2 Forventninger til karrieren

Vi har også vært interessert i respondentenes forventninger til karrieren i forbindelse med å se hvilke positive forventninger de så for seg. En av respondentene hadde ikke store forventninger til egen karrierevei, og fokuset var andre steder; «*Etter utdannelsen min så handlet det egentlig bare om barn og etter hvert syke barn og få livet å gå opp. Når jeg var over den fasen der så tror jeg det er en del tilfeldigheter for å være helt ærlig*». Respondent 9

To av respondentene trekker fram at de forventet å gå inn i en stilling hvor de måtte lære mye, og også få muligheten til å påvirke eller bidra på et vis;

*Forventingene er vel det å være med på spennende ting, beslutte spennende ting, (...), jobbe sammen med mange dyktige folk som du skal lære av. (...) ja. Jeg tror det handla om det, ikke sant å det også kunne påvirke ikke sant. Det var nok det positive forventingsbildet. Også husker jeg at i begynnelsen tenkte jeg hjelpe meg det er så mye å sette seg inn i, som går på mange nivå. Jeg husker at i begynnelsen så slet jeg litt med å tenke strategisk fordi at du er så operativt. Respondent 1*

*«Jeg vet ikke om jeg har vært så veldig bevisst og hatt så mange forventninger., forventningene mine igjen har vært at jeg skal bidra, og gjøre mitt beste og lære» Respondent 3*

To av de andre respondentene fortalte at de skulle over i nye roller med større ansvar, noe som de ikke hadde forventet;

*Jeg forventet at det skulle være ekstremt travelt, og det ble det. Så det er som forventet. Jeg synes at jeg har fått til mer enn forventet. Nå er jeg jo i ferd med å bytte*

*arbeidsgiver. Skal over i en helt annen type rolle som innebærer et mye større lederansvar, så den så jeg ikke komme. Respondent 2*

*Der har vel egentlig forventningene vært at det skulle skje raskere enn det har gjort, så jeg synes det gikk litt seint. Men samtidig gikk det egentlig akkurat raskt nok, for jeg trengte den erfaringen, for det å gå for raskt opp, det hadde ikke vært bra for meg. Jeg trengte å på en måte forstå organisasjonen godt, sette meg inn i ting godt og virkelig kjenne på det å være på flere nivå, å være skitten på hendene, det å være ute å forstå hva som skjer i organisasjonen. Også nå i forhold til CEO jobb har det egentlig gått ganske raskt etter at jeg kom inn i konsernledelsen. Fordi at når jeg kom i den jobben der så kunne jeg jo, da var neste skritt en CEO. Respondent 4*

## **4.3 Ambisjoner**

### **4.3.1 Tanker og meninger rundt lederambisjoner**

Siden vi ikke fant mye teori eller empiri om lederambisjoner, spurte vi våre respondenter om hva de la i begrepet. Dette ble også en fin inngang til å starte tankeprosessen rundt ambisjonsbegrepet. Det var overraskende å se hvor likt alle de ni kvinnene tenkte om begrepet. 5 av 9 respondenter snakker om viktigheten av å sette seg mål, det å ha en stilling hvor man får muligheten til å påvirke (respondent 2 og respondent 4) og ikke minst det å være en god leder for de ansatte (respondent 8 og respondent 1);

*Jeg jobber for å være en leder som folka mine kan tenke tilbake på, å tenke at hun hjalp meg i min karriere. Hun gjorde meg bedre. Hvis jeg gjør det, betyr det at vi også leverer, og det er jo det jeg er ansatt for å gjøre. Respondent 8*

*For meg er lederambisjoner å få til mest mulig bra ut av de folka du leder. Nå begynner jeg å bli voksen og jeg er jo veldig redd for å ikke være relevant. Ikke være ansattbar, i form av at, den eneste måten jeg kan være det på er å hele tiden være sulten på det nye. Så det er liksom sånn krav jeg har lagt på meg selv. For at jeg skal holde min ambisjon oppe, er jeg bare nødt til å være nysgjerrig. Det er bare et vedtak*

*skulle jeg til å si. Jeg må være nysgjerrig på det nye, være pådriver på det nye, og ha kondis på det nye. Den dagen jeg ikke har det, så bør jeg finne på noe annet. Sånn tenker jeg, det er en lederambisjon for meg - å holde meg der. Respondent 1*

*«Jeg liker jo å være leder. Så det å ha en lederambisjon har jeg jo hatt hele tiden, at jeg vil inn å påvirke. Også å kunne være med på å bygge et lag som presterer.» Respondent 2*

*Det kan jo være ambisjoner i forhold til det å bli leder, det å kunne ha ansvar for en organisasjon, det å kunne påvirke et selskap, det å påvirke, det å kunne sette ny retning, det å være leder, på en måte. Det å få mandat, få en myndighet til å kunne påvirke. Også er det jo hvordan man kan få laget til å jobbe sammen for å få det til. Respondent 4*

To av respondentene trekker også fram faren med at man ikke må bli for ambisiøs, i den grad at det går på bekostning av andre (respondent 3), eller at man nesten blir litt kynisk (respondent 9);

*Jeg tenker at det er bra å ha lederambisjoner. Jeg forsøker å si til mine barn at det er en ting å velge en utdanningsretning, men jeg prøver å oppmuntre dem til å tenke seg til hvor i organisasjonsnivået har du lyst til å være i på lang sikt. Mange har jo lyst til å ha innflytelse over sin hverdag og være leder uten at man tenker at det er det man vil. Jeg forsøker å bevisstgjøre mine barn på at «ja det kan du bli» og at de tar litt ledelse i sine liv der de er nå og tørre å gå i front. Så jeg synes det med lederambisjoner er en bra ting. En fare hvis det blir et mål i seg selv at du blir nesten litt kynisk eller altfor strategisk. Respondent 9*

*Er det maksimering av egne fordeler? Betingelser? Og den type ting, eller er det ambisjoner på vegne av selskapet? Jeg synes det er flere typer ambisjoner som jeg drodler litt rundt nå. Så jeg tror ofte det er en kombinasjon, men samtidig, nå tenker jeg veldig høyt her. Jeg tror det er veldig mange som har sterke ambisjoner på egne vegne, og som er villig til å gå langt for å nå de ambisjonene de har da og klatre*

*oppover i systemet. Jeg har også hatt mine ambisjoner, definitivt. Men ikke på bekostning av andre.* Respondent 3

#### **4.3.2 Er toppledere ambisiøse?**

Videre ønsket vi å høre med våre respondenter om de selv ser seg som ambisiøse. De fleste respondentene hadde behov for litt tenketid på dette spørsmålet, og de aller fleste konkluderte med at de var ambisiøse. Noen så ambisjoner i karrieresammenheng, mens respondent 2 og 6 trakk fram ambisjoner på andre arenaer også som var familie og idrett:

*Som jeg sa, har jeg jo den indre motivasjonen. Jeg liker å gjøre det bra og jeg liker at andre rundt meg er fornøyd med hvem jeg er og hva jeg gjør. Det er fra å ha det i orden hjemme, til å følge opp barna på en god måte. Det å være med å konkurrere innimellom i idrett. Så det er det som driver meg da. Konkurransen. Det å ha mål og jobbe for å nå målet, det er viktig for meg. Om det er på jobb eller om det er privat.*

Respondent 2

*Jeg tror at jeg alltid har vært litt ambisiøs da, helt ifra da jeg vokste opp egentlig, fordi da drev jeg ganske målrettet med idrett og satte meg stadig nye mål. Tror jeg har tatt med meg det inn i både når jeg tok utdanning og yrkeskarrieren. Så ja, skal jeg si noe om å være ambisiøs, så tror det det må være at jeg alltid har vært det da.*

Respondent 6

To av respondentene svarte der imot at de ikke selv følte at de var ambisiøse, men at de trodde at andre kanskje oppfatter dem som ambisiøse. Respondent 7 trakk også fram det at hun ikke drives av en ambisjon i seg selv, men heller et ønske om å få til noe:

*Nei egentlig ikke. For jeg føler at alt bare skjer sånn helt tilfeldig, men jeg har fått feedback på at andre kanskje mener jeg er sånn go-getter type. Så jeg vet ikke, men det tror jeg spør hvem som ser også. Det kan jo være man fremstår som mer ambisiøs, men jeg føler ikke selv at jeg er det.* Respondent 7

*Jeg tror nok at venninnene mine ville sagt det. Men jeg vil heller si at jeg er målrettet. Jeg drives ikke av en ambisjon, men drives om et ønske om å få til noe.* Respondent 8

### **4.3.3 Ambisjoner på ulike arenaer**

Vi ønsket også å se om respondentene ser seg som ambisiøse på andre arenaer enn i en karrieresammenheng. Dette spørsmålet førte med seg mange varierte svar. Fire av respondentene (for eksempel respondent 4 og respondent 6) svarte at de var ambisiøse på andre arenaer, slik som familie, venner, helse og idrett. Vi synes respondent 1 oppsummerer noe av dette fint:

*Jeg er livsglad ikke sant, at, men jeg har ikke ambisjon om jeg skal være flink, eller ha det penest eller ryddigst eller størst eller best. Altså, men det er den der ambisjonen om å kjenne at livet er i harmoni og at du kjenner at du har påfyll da. Ikke sant. Altså om det er med familie, hund, venner, jeg samler på lykkelige øyeblikk. (...).*

Respondent 1

Respondent 8 fortalte at hun liker å sette seg mål, og ofte har små interne konkurranser med seg selv i hverdagen:

*Jeg liker å sette meg mål. Hvis jeg går hjem for eksempel, også ser jeg en dame eller en mann som går foran meg, så tenker jeg, hvor mange lyktestolper før jeg klarer å ta igjen den dama eller den mannen? Altså sann er jeg. Jeg holder på med sånne interne konkurranser med meg selv hele tiden. Jeg liker følelsen av å ha mestret noe.*

Respondent 8

To av respondentene (respondent 7 og respondent 9) forklarte derimot at de ikke følte de var spesielt ambisiøse utenfor jobb. Respondent 9 synes vi oppsummerer dette godt:

*I en periode i livet har jeg vært ambisiøs på andre arenaer, lederverv og politikk som hobby. Når du blir så høyt nivå så spiser det opp alt. Jeg fikk trent i dag tidlig, det har jeg holdt fast i. Skal jeg klare å stå i det her må jeg trene – klarer ikke presset uten å være i god form. Trening og familie er det som kan presses inn. Ettersom nivå du*



*kommer på så klarer du ikke å være ambisiøs på flere arenaer tenker jeg, eller det skal veldig mye til. Respondent 9*

#### **4.3.4 Studier om kvinners ambisjonsnivå**

En studie vi nevner i teorikapittelet påstår at kvinner har lavere ambisjonsnivå enn menn. Vi spurte våre respondenter om hva de synes om denne påstanden for å se om de tror at kvinners ambisjonsnivå kan være en av grunnene til at det i dag er færre kvinnelige toppledere enn menn. På dette spørsmålet fikk vi veldig varierende svar. Noen tror påstanden har sannhet, slik som respondent 1 og 6 oppsummerer det:

*Jeg tror nok at det stemmer. Jeg merker jo det at jeg møter så mange flinke damer, og så ekstremt mange flinke studenter som er kvinner. Men som på en måte ikke har den selvtilliten, og ikke den pragmatiske, den der flinkheten blir jo hindringa for mange. At du blir bare veldig flink og så skal du være flinkest. Jeg har opplevd i mange tilfeller der skolekarakterene til jenter som har søkt har vært bedre enn guttene sine, men allikevel så har guttene fått det. Fått muligheten, fordi de bare tenker det ordner seg, det får vi til. Mens jenter er strengere med seg selv. Så jeg tror rett og slett om vi kunne vært litt mindre streng med oss selv, så tror jeg vi hadde fått til mer.*

Respondent 1

*Ja, hopper av litt for tidlig og er ikke ambisiøs nok. Men så er det litt med hva man har lyst til. Det er jo litt med det. Mange jenter prioriterer familie, og det har jeg jo sett igjennom det å være leder her. De flinkeste er jenter som kommer rett fra studie, men så jobbe man noen år, stifter familie og så synes de at det blir for tøft. Da kommer guttene på banen, selv om dem ikke var de flinkeste i utgangspunktet etter studie.*

Respondent 6

Andre respondenter (respondent 2 og respondent 4) legger vekt på at dette avhenger av måten man definerer ambisjoner på. Men at det kan være at noen menn er mer drevet av høyere lønn og lederstilling enn det kvinner kanskje er. Men understreker det at kvinner kan ha like høye ambisjoner om å gå inn i eksempelvis helsesektor, og gjøre en god jobb der. Ikke trenger å ha et ønske om å bli eksempelvis en CEO. Men at slike roller burde ufarliggjøres mer for

kvinner, slik at de forstår at de ikke trenger å ofre familie og hjem for å få det til i en lederjobb. Vi synes respondent 2 og 4 oppsummerer dette godt:

*Det kommer an på hva du mener med ambisjon da, innenfor hva. Men det kan sikkert stemme. Det kan være noen menn som er mere drevet av det å ha høyere lønn, det å være leder. Kanskje det å ha litt mer materialistiske verdier da. Også har vi det omsorgsgeenet litt i oss. For jeg mener at kvinner kan jo ha en ambisjon om å gå inn i helsesektoren å gjøre en kjempe jobb. Men hvis du tenker det å jobbe i en privat sektor, ha en høy lønn, lede mange ansatte, så kan det nok være at hverfall historisk så ser jeg jo at det er flere menn som er på den stien og som kanskje velger bevisst. Men det kan jeg jo kjenne meg litt igjen i selv, for det er jo ikke lønna som er drivkraften min, aldri vært. Aldri valgt kynisk ut ifra det. Eller du kan jo si at jeg har valgt finans i utgangspunktet, så jeg har jo tenkt at nei jeg skal ikke ha sånn tradisjonell kvinne vei hvor jeg blir HR-direktør. Respondent 2*

*Det spørres igjen hvilke ambisjoner man har, jeg tror nok at alle har ambisjoner. Det er ikke alle som går høyt på banen og sier at de skal bli CEO, og det trenger ikke alle bli. Jeg tenker jo at det som er synd er at man ikke oppfordrer og legger til rette for at kvinner kan gå inn i topplederjobber. Men å legge til rette handler jo også om å ufarliggjøre hva rollen går ut på, og at man ikke trenger å ofre familie og hjem for å få det til. Men i forhold til lederjobber synes jeg det er litt synd at ikke flere kvinner liksom får mulighet til å gå inn å gjøre en lederjobb. For jeg tror vi damer er skapt for å være ledere tenker jeg, på mange måter og kanskje mye bedre enn menn. Vi er kanskje bedre organisatorer, vi tenker annerledes, vi er mer empatisk. Jeg vil jo påstå det at vi har et større hjerte mange ganger enn menn, vi er minst like god på skolen. Alt ligger til rette for at vi skal gjøre det godt som ledere. Respondent 4*

Noen av respondentene trekker også fram familie og barn. Respondent 6 mener at det er litt sannhet i påstanden, og at flere velger å prioritere familie over karriere. Den ene respondenten (respondent nummer 9) vår mener at kvinner i utgangspunktet ikke er mindre ambisiøse enn menn, men at flere kvinner har for høye forventninger til seg selv, og at de føler at de skal få til for mye på mange områder:

*Min største styrke er å tåle kaos og ikke ha kontroll på alle arenaer. Jeg tror at hvis du for eksempel har behov for å ha full kontroll på hjemmebane, så tror jeg det er vanskelig. For du kan ikke satse på alle områder samtidig, hvis du har lyst på en lederjobb som er på et ganske høyt nivå. Jeg tror at hvis du da mener at hjemmebane er viktigst så kan det hende at du ikke klarer å være ambisiøs nok i jobbsammenheng. Jeg synes og hjemmebane er viktigst, nå hørtes det feil ut. Men om kvinner er mindre ambisiøs, i utgangspunktet ikke. Men som sagt det kan være at noen opplever forventninger og ønsker å få til mere på flere områder og da kan det bli krevende og da kan det hende at man backer ut. At man skal nå for mye på for mange områder.*

Respondent 9

Respondent 7 hadde en annen tilnærming til påstanden vi presenterte for henne. Hun forklarte at gjennom sin stilling har hun opplevd at kvinner leser stillingsannonser helt annerledes enn det menn gjør. Kvinner føler de må sjekke av på alle punkter, mens menn kanskje sjekker av på to av ti, og tenker at det må være bra nok. Dette mener hun viser at kvinner setter høyere krav til seg selv:

*Det kan jo hende at kvinner har vanskeligere for å se seg selv i ledende roller. Jeg vet at kvinner leser stillingsannonser annerledes enn menn, fordi en kvinne leser punktene og føler at de må sjekke av på alt, mens en mann tenker at jeg sjekker av de to første av ti, det må jo være bra. Så sann sett tror jeg nok at det er en forskjell fordi man har høyere krav til seg selv, så tenker man at det fordi jeg ikke oppfyller alle disse kravene kan jeg ikke bli ditten eller datten. Respondent 7*

Respondent 3 mener at påstanden er helt feil, og at dette ikke kan sees i sammenheng, men kjønn, men heller personlighet:

*Det er helt feil. Det tror jeg er helt feil. Jeg tror ikke det har noen ting med kjønn å gjøre. Jeg tror det heller har noe med personen å gjøre. Det er helt feil. Jeg tror kvinner er akkurat like ambisiøse som menn. Respondent 3*

## 4.4 Kjønnsbalanse

### 4.4.1 Tanker og meninger

Respondent 8 viser blant annet til statistikker om at kun 14% av selskapene på oslobørs som har kvinnelige toppledere, noe hun synes er veldig synd og trist, hun synes det er for dårlig. Noe som går igjen hos våre respondenter er at kvinner er strengere med seg selv, har mindre selvtillit og er litt mindre risikovillig med tanke på hva det «koster». Kostnaden er omtalt som investering av tid. I tillegg til at kvinner tror det finnes andre som er flinkere hele tiden, slik som respondent 1 oppsummerer det:

*Jeg tror det handler om at damer er strengere med seg selv, har litt mindre selvtillit og er litt mindre risikovillig i forhold til hva det koster, med tanke på å investere tid og det å forstå at når man går inn i et ansvar så er man aldri alene. Tror vi må kunne alt før vi begynner, og vi tror at det finnes noen andre som er flinkere enn oss hele tiden. Så hvis vi hadde fått bort de tankene der, da hadde vi kommet langt. Respondent 1*

Flere av respondentene synes det er synd det er få kvinnelige toppledere i landet vårt, og begrunner dette med at mangfold gir det beste resultatet. Respondent 2 mener en mer jevn fordeling av kvinner og menn i toppledelse vil sikre bedre resultater og business siden man får inn ulike perspektiver. Men legger også til at man må være forsiktig med å være for stereotypisk på kjønn, siden det også er ulike egenskaper hvert individ har som er uavhengig av kjønn. Tankene som går igjen hos flere synes vi respondent 3 oppsummerer godt:

*Jeg tror faktisk det er en del kvinner som ikke selv vil, fordi det er et kompromiss da med familielivet, med det å få barn, og det er krevende, litt avhengig av bransje og yrke. Jeg tror nok det er det. Og det er jo, fortsatt sånn at det er noen mannsdominerte miljøer som rett og slett holder på kameratklubben sin. Men det må begynne tror jeg med en vilje hos eiere og styre og nedover hos administrerende for å ville ha inn flere kvinner. Se fordelene av det. Jeg tror at hvis man klarer å finne gode systemer og legge til rette for at man i enkelte faser av livet må inkludere familie og finne gode løsninger på det, så tror jeg det er fullt mulig. Så jeg tror det er litt sånn vondt i viljen preg, også er det skremmende. Jeg tror det er skremmende for mange å tenke tanken at de skal sitte rundt bordet og være med på å styre skuta. Men kvinner er fordelaktig, det er gjort masse forskning på det. Så tørre å få inn det og brette om det, er veldig viktig. Så tror jeg kvinner selv også har en jobb å gjøre med å ikke være så forsiktig. Vi er så*

*ordentlig noen ganger at vi er alt for kritiske til egen kompetanse, la oss være litte granne tøffere der. Det gjelder alt fra forhandlinger i ny stilling, rundt betingelser, det gjelder lønnsforhandlinger, sett seg selv på kartet, og hente ut verdien man bringer til bordet. Du må bare være beinhard, fordi disse mennene gjør det hele tiden og vi kommer krypende inn «nei jeg vet ikke helt» liksom. Vi må be om det vi skal ha. Tørre å tenke stort nok. Sette oss selv på kartet fordi det er nok eneste måten å få respekt på også. Det er veien min til bordet, tror jeg blant annet. Respondent 3*

Noen av respondentene legger også vekt på rekrutteringsprosesser og nettverk som en faktor til at det er færre kvinnelige toppledere enn menn (f.eks respondent 9 og respondent 6). At man rekrutterer de man kjenner litt ifra før, fordi man foretrekker det. Hun synes kvinner bør generelt bli flinkere til å heie på hverandre og oppfordre hverandre til å søke fordi kvinner er fordelaktig i ledelse fordi kvinner kan være sterkere på egenskaper som å være bedre organisatorer, tenker kanskje litt annerledes enn menn og ofte er mer empatiske enn menn. På den måten kan man dra fordeler ved at vi er ulike.

#### **4.4.2 Hvordan kjønnsbalanse i tidligere jobber har påvirket holdningene til temaet om kvinner i toppledelse**

Siden holdninger kan forme seg basert på miljøene vi er i og med hvilke mennesker vi omgås har vi spurt respondentene våre om hvordan de tror tidligere arbeidsplasser har påvirket holdningene deres til temaet om kvinner i toppledelse. Noen av våre respondenter har vært eller er i typiske mannsdominerte miljøer. De tror ikke det har gjort at de har følt seg mindreverdige på noen måte, men heller sett viktigheten av å faktisk være der og vise for flere at det er mulig å være kvinnelig toppleder også i mannsdominerte miljøer:

*Jeg har sittet i så mange møter opp igjennom tiden hvor jeg har vært eneste kvinne, men det er i ferd med å forandre seg. Hvordan det har påvirket meg? Nei jeg har aldri følt meg mindreverdige eller at jeg vil bort i fra den type rolle jeg har hatt fordi at det er få andre kvinner der. Kanskje motsatt. At det er viktig at jeg kommer meg inn. Men samtidig har jeg også bevisst prøvd å ikke ta den rollen som en sånn, kvinnesaksforkjemper heller. Jeg har ikke dratt det kortet. Men jeg har jo bare tenkt at*

*gjennom at jeg viser at det er mulig, kan jeg kanskje være en rollemodell for andre eller vise at det går an. Respondent 2*

En av respondentene (respondent 3) våre som også er i et mannsdominert miljø, lurer på om det må enda et generasjonsskifte til før det er litt mer jevnt. Hun sier holdningene sine ikke har blitt påvirket av miljøet hun er i fordi det ikke er noe balanse der. Hun legger likevel til at det er bedre nå enn det har vært tidligere, men at det primært er på mellomledernivået og ikke toppledernivået. Hun håper på at endringer i organisasjonsstrukturen – at organisasjoner blir flatere og mindre hierarkiske og «gammeldagse» kan åpne opp for en større inkludering.

De fleste av våre respondenter som jobber eller har jobbet i mannsdominerte miljøer synes det er synd det ikke er flere kvinner der, men legger også til at de har lært av mennene. De sier de har blitt mer uredd, vi synes respondent 4 og 6 oppsummerer opplevelsene av å være i mannsdominerte miljøer godt:

*Her har det jo vært mellom 10 og 15% kvinner. Så det er veldig mannsdominert. Jeg synes det for min del det har vært veldig bra. Jeg synes det er synd at det ikke er flere damer, men bra mener jeg at jeg gjerne vil ha flere damer inn. Men det har ikke gjort meg noe, jeg har lært veldig masse av å jobbe med menn, og kanskje blitt litt mer uredd. Arbeidsmiljøet har vært veldig bra. Også synes jeg igjen da at det er veldig bra at nå jobber man systematisk med å få mere damer inn, men mangfold er også viktig. Dette med at man har ulik kultur inne representert i en organisasjon, ulik alder, ulik bakgrunn på andre måter, altså erfaring. Respondent 4*

*Jeg tror det har påvirket en del, for sånn som der jeg ble partner først så var jeg den første kvinnelige partneren og firmaet var 100 år det året jeg ble satt inn. Jeg synes det er rart og skjønner ikke hvorfor det er sånn, fordi jeg tenker at kvinner er like flinke, og flinkere i mange situasjoner enn menn, så da må det være på en måte at vi ikke velger det selv, eller ønsker det selv. Så det har nok påvirket meg litt, at jeg har lyst til å få til å gjøre noe med det. Respondent 6*

Flere av våre respondenter tror ikke holdningene til temaet stammer ifra tidligere miljøer eller eksisterende miljøer. Selv om mange av våre respondenter enten har vært i eller ei i miljøer som er mye omtalt som mannsdominerte, har vi også respondenter som har en god balanse mellom kvinner og menn og hvor det ikke er noe forskjell på det: *«I min næring er det ikke forskjell på kvinner eller menn, kvinner er like mye å ansette. Det er mer problemer i mer mannsdominerte yrker»*. Respondent 5

En annen respondent som ikke kjenner seg igjen i dette er respondent 8 som mener holdningene hennes stammer mer fra et samfunnsperspektiv heller enn der hun har arbeidet tidligere eller nå. Vi har også respondenter som ikke tror det har påvirket holdningene, selv om hun arbeider i en mannsdominert bransje. Noe som også kjennetegner respondent 7 sin arbeidsplass er at de arbeider veldig aktivt for mangfold og det å få flere kvinner inn i toppledelse. Hos respondent 9 er det heller ingen stor forskjell på kvinner og menn i arbeidsmiljøene hun er og har vært i. Hun sier det er veldig kjønnsbalansert. Hun beskriver det slik:

*Det er jo et godt spørsmål for det er kanskje derfor jeg ikke kjenner så godt igjen at det er forskjell på menn og kvinner, fordi det har vært veldig kjønnsbalansert. Jeg har stort sett bare opplevd positive ting til det å være kvinnelig leder. Jeg klarer ikke å knytte det direkte til kjønn selv om jeg har blitt utsatt for hersketeknikker og usynliggjøring.* Respondent 9

## **4.5 Familieliv**

I denne delen vil fokuset ligge på det som har med familieliv å gjøre. Det er ikke til å komme unna at en topplederkarriere innebærer mye jobb, man sitter jo tross alt med veldig mye ansvar på veldig mange områder både internt og eksternt. Vi har forsøkt å avdekke hvordan kvinnelige toppledere balanserer jobb, familieliv og fritid, og om det har vært viktig for dem med fleksibilitet og støtte.

### **4.5.1 Barn som en faktor for balanse**

Flere av våre respondenter viser til at en topplederstilling innebærer mye jobb, og at de har vært veldig dårlig på å balansere jobb, familieliv og fritid. Det skyldes flere årsaker som at det

innebærer mye arbeid å være på toppnivå i organisasjoner, de har hatt et stort engasjement i jobben sin og har trivdes med å jobbe mye. For de respondentene som sier de har bevisst forsøkt å balansere det på en god måte, så har likevel jobb sklidd mer og mer over i familieliv og fritid slik respondent 9 oppsummerer det:

*I begynnelsen så vernet jeg mye om privatlivet, og nå har det spissa seg mer og mer inn i privatlivet, så nå er jeg egentlig litt på jobb hele tiden. (...) Samtidig så tror jeg at jeg er god til å ligge på sofaen og se på serier, være med ungene og gjøre akkurat det. Men det er klart det er viktig. Med smarttelefonene så har jeg opplevd fra å ikke ha e-post på telefonen til å få en mobiltelefon med e-post – du kan egentlig jobbe døgnet rundt, SoMe, under pandemien så vil jeg påstå jeg hadde 18 timers dager, alt fra 2 på natta til 7 på morgenen. Så ja jeg har ikke vært så god på det, men samtidig for meg har det igjen vært meningsfullt (...). Respondent 9*

For respondent 9 har også fleksibel arbeidstid vært veldig viktig, slik at hun har hatt muligheten til å imøtekomme barnas behov. I tillegg til at hun har hatt mulighet til å ta permisjon uten lønn for å ha fri samtidig som barna i ferier, og hatt fleksibelt kontor ved å jobbe hjemme på hjemmekontor – også før covid 19 pandemien som kom i 2020.

Noen av respondentene har fått kritikk hjemmefra på grunn av for mye jobb, og at de ikke har vært gode på å balanse jobb og privatliv. Vi synes respondent 2 oppsummerer dette godt: «*Jeg fikk jo kritikk hjemmefra hvor de sa at jeg jobber for mye, så jeg har nok ikke mye balanse. Men det vet jeg jo også. Når man skal inn i tunge lederjobber så er det mye jobb (...)*».

Respondent 2

Andre legger vekt på at arbeidet blir en livsstil for seg, og at det å jobbe mye vil gå utover privatlivet, men at det ikke er så farlig fordi de liker arbeidet slik som respondent 5 sier:

*(...) jeg er ikke en som teller timer eller er opptatt av det. Også har det blitt folk av barna mine og. De har blitt veldig selvstendig. Det har blitt folk av dem. Jeg har alltid*



*elsket å jobbe. Jobben har vært min livsstil. Jeg har faktisk syv styreverv i tillegg til å være direktør.* Respondent 5

Noen av respondenten trekker frem viktigheten av å ha dialog med familie, for å høre deres meninger, slik som respondent 8 og 4 oppsummerer det:

*(...) Jeg elsker å jobbe. Men når jeg slapper av så slapper jeg av, og jeg snakker med barna mine om det og spør hva de synes. Men de backer meg på det, og enn så lenge virker det som de blir veldig bra folk.* Respondent 8

*«(...) det har vært familieråd som har vært greien da. Så når jeg har tatt på meg nye jobber da har vi sammen måtte bestemt oss for at dette skal gå bra eller ikke».* Respondent 4

For andre har jobb blitt en prioritering som har gått på bekostning av familielivet, hvor respondenten har opplevd skilsmisse for å ha vært for ambisiøs: *«Ja, det har ikke jeg vært så flink, dessverre. Fordi jeg egentlig har prioritert veldig mye jobb (...). Vi ble nok skilt fordi jeg var for ambisiøs på jobb og prioriterte jobb (...)».* Respondent 6

Respondent 3 er den eneste kvinnen som ikke hadde hjemmeboende barn mens hun var toppleder, og sier det er derfor hun kunne ta på seg en slik jobb. Hun tror ikke hun hadde gått inn i stillingen dersom hun hadde hatt hjemmeboende barn på den tiden: *«Nei det var ikke han, og det var nok derfor jeg kunne påta meg en sånn oppgave, fordi da hadde han flyttet ut. Så, ellers så hadde jeg nok ikke gjort det altså».* Respondent 3

En faktor som kan synes å ha påvirket for balansen til respondentene i den travle arbeidshverdagen er nettopp barn. Åtte av ni respondenter hadde hjemmeboende barn, og en gjenganger er at barna har gitt respondentene noe annet å tenke på slik at fokuset ikke bestandig har vært på jobb. Barna har gjort så respondentene har måtte strukturere dagene og vie tid også til dem, noe som har ført til at respondentene ikke har blitt helt «borte» i jobbaktiviteter, men også har tatt seg pauser og engasjert seg i barnas og familien for øvrige hverdag.

Barn har også hjulpet respondentene på andre måter. Respondent 9 nevner at det å ha barn er en ressurs som har hjulpet henne i arbeidssammenheng. Siden hun har fått innspill av dem, de diskuterer sammen om viktige spørsmål som tilfører henne kunnskap som hun kan bruke i jobben sin. Dette har også vært aktuelt for respondent 2 som sier hun har fått inn litt andre perspektiver enn dersom man var helt alene.

*Jeg tror kanskje jeg har gjort en bedre jobb, spesielt i arbeid (...) det har engasjert meg veldig. Jeg får innspill av dem døgnet rundt og jeg har møtt vennene deres, og de korrigerer meg om det er ting. Vi diskuterer saker, klima, miljø, oppvekst, jeg synes det har vært en kjemperessurs og ha barn i ulike alder. Tror ikke det har vært noe negativt. Det har vært en ressurs.* Respondent 9

*«Nei det er mere positivt tenker jeg, å ha barn. Jeg synes du får inn litt andre perspektiv enn om du bare skulle vært alene».* Respondent 2

#### **4.5.2 Støtte underveis i karrieren**

Vi har vært interessert i å høre om hvordan støtte fra relasjonene til respondentene har vært viktig eller ikke i løpet av karrieren, hvor de har stått ovenfor ulike valg eller hektiske perioder. For de fleste har støtte vært veldig viktig. Respondent 7 sier «*ja, det er jo ultra viktig egentlig det*», når vi spør henne om støtte har vært viktig i løpet av karrieren.

Respondent 5 referer til at hun har følt på støtte gjennom søsknene sine som også har vært veldig ambisiøse: «*Jeg har jo en bror og en søster hvor vi alle tre har vært veldig ambisiøse. (...) Masse gode diskusjoner, masse å snakke om når vi er så engasjerte*». Respondent 5

Nære relasjoner fungerer som støttespillere som kan både heie og passe litt på seg, slik respondent 3 oppsummerer det:

*Jeg tror jo det er superviktig at man har noen gode støttespillere, enten det er ektefelle eller noen nære gode venner og som alltid er der. Liksom heiagjengen din som er der og både heier på deg, men som også passer litt på deg. Jeg har hatt noen gode i*

*heiagjengen min, men, kanskje ikke akkurat de jeg hadde forventet at skulle sånn som ektemann.* Respondent 3

Respondent 1 referer til moren sin, organisasjonen og kollegaene sine og sier hun har møtt støtte gjennom dem. Moren støttet henne spesielt med barna:

*Moren min som var helt unik på det. Annen støtte er jo nettopp den at du kan jobbe hjemmefra, det var den fleksibiliteten der ja. Ellers så er støtten også kollegaer, jeg har alltid vært redd for at noen sier jeg lurer på hva hun bidrar med eller hva hun holder på med. Da er det rett og slett det at jeg opplever at folk verdsetter det jeg holder på med, og dermed så er jo det den viktigste støtten, fordi det er energi.*

Respondent 1

Respondent 2 har lagt vekt på at hun og partneren er likestilt hjemme, og deler på det meste av arbeidsoppgaver hjemme: «*Vi er likestilt hjemme. Han har også en topplederjobb så vi deler på det meste hjemme. Det er viktig*». Respondent 2

Vi har en respondent som har skilt seg mer ut ifra de andre ved å heller ha kjørt sitt eget løp. Det er respondent 6. Hun har ikke tenkt så mye på hvordan støtte har påvirket og om hun har hatt noe særlig støtte. For henne har det viktigste vært å gjøre det som føles rett for seg: «*Nei, jeg har kjørt mitt eget løp. Sånn at jeg nei har ikke tenkt mye på det. Jeg har valgt det som føles riktig for meg*». Respondent 6

#### **4.6 Egenrefleksjon over empirien**

Gjennom forskningen vår har vi fått ekstremt mye data. På noen av temaene vi har vært gjennom er det noe like svar som går igjen, men på andre temaer er det veldig ulikt – noe vi kunne forventet med tanke på at vi har vært interessert i respondentenes subjektive tanker, meninger og erfaringer, og at vi som individer nettopp er ulike her og vil komme med ulike refleksjoner er dermed ikke like overraskende. Med tanke på at vi har en slik type tilnærming til metoden, gjør det at flere av sitatene til respondentene våre blir veldig lange. Dette har vært

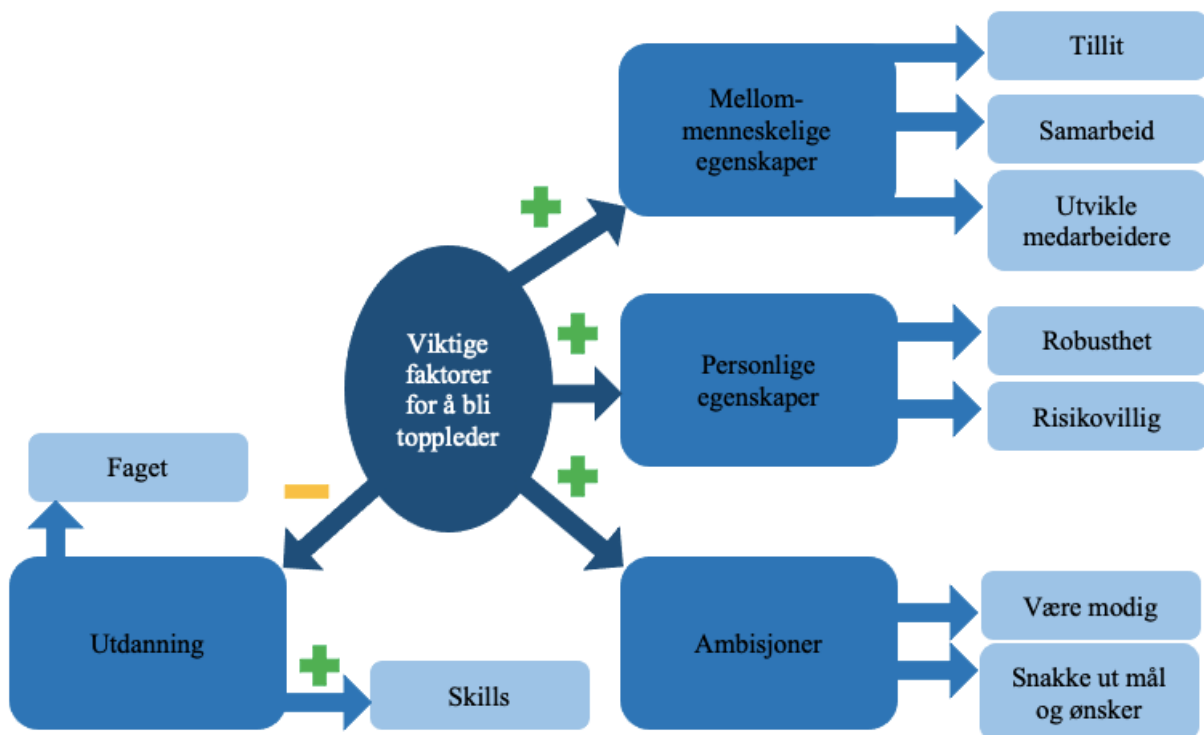
utfordrende i måten vi velger å prioritere situatene og hvordan vi kan redusere mengden informasjon i hvert sitat på en god måte uten å miste meningsinnholdet.

Noe vi tenker har vært veldig spennende er hvordan vi både kan gjenkjenne noen av svarene til respondentene i litteraturgjennomgangen, og på den andre siden hvor respondentene våre «utfordrer» litteraturgjennomgangen ved å utvikle begrepenes betydning ytterligere. Hva dette gjelder vil vi komme nærmere inn på når forholdene diskuteres i diskusjonsdelen.

#### 4.7 Oppsummering av empiri

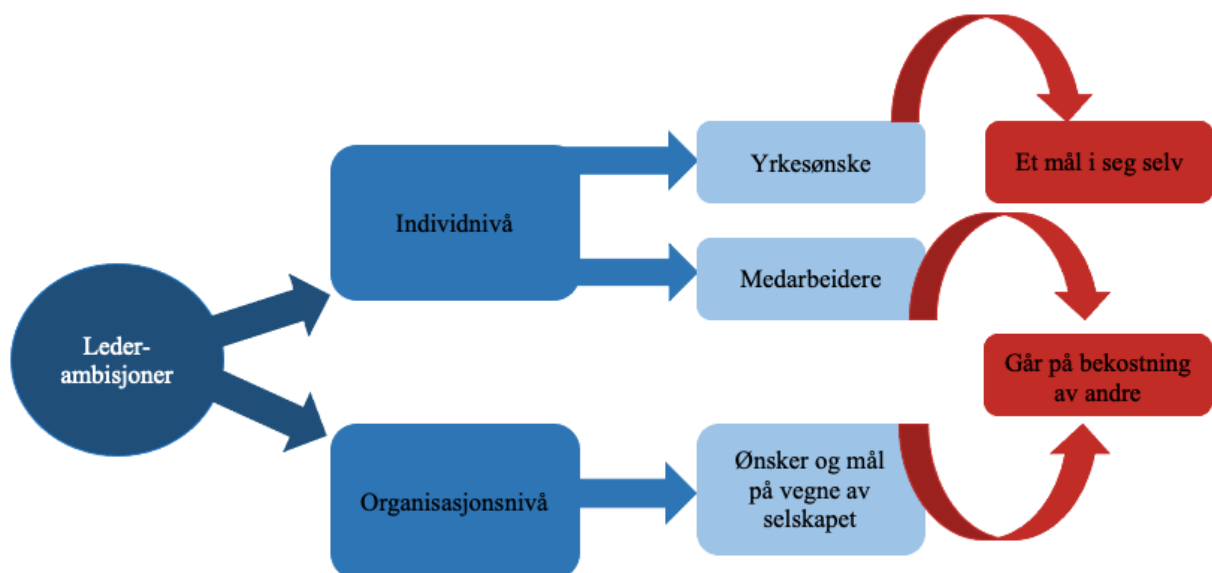
Med tanken på mengde empiri har vi valgt å oppsummere det mest sentrale kortfattet, før vi begynner å diskutere empiri mot teori.

Det kommer frem at de fleste har blitt toppledere fordi de har blitt oppfordret til å søke eller har fått direkte forespørsel om å gå inn i stillingen. Noe som har vært viktig underveis har vært å få muligheter og utfordringer. Faktorer som har vært viktig for å bli toppleder har vi oppsummert i en figur vi har laget i word:



Figur 2: Viktige faktorer for å bli toppleder

De topp tre attraktive forholdene vi fant for at man ønsker seg til en topplederstilling er for å kunne påvirke, være der beslutninger tas og å utvikle. Respondenten har sett seg selv som en leder i situasjoner når de har hatt kampsaker eller har påvirket et resultat til å bli noe annet enn det først var tenkt, i tillegg har det å observere andre ledere og tenkt «sånn ville ikke jeg gjort det» vært en vekker for flere. Flere av respondentene viser til utfordringer de har møtt på i forbindelse med toppledelse og beskriver både ulemper med rollen og hvilke forventninger de hadde i forkant. Det er tydelig flere av respondentene har vært ambisiøse på jobb og noen er det til og med på andre arenaer, men selv er de forsiktige med å bruke ordet ambisiøs om seg selv. Om kvinner har lavere ambisjonsnivå enn menn, var det veldig delte meninger om. Flere hadde likevel like tanker om hva som kan legges i lederambisjonsbegrepet, som har først til at vi kan oppsummere dette begrepet slik:



Figur 3: Lederambisjoner

Til slutt har vi funnet at respondentene mener det er synd det ikke er flere kvinner i toppledelse i Norge, og begrunner dette med lav selvtilit, at de ikke er villig til å ofre tid, at de ikke vil, ikke ønske om å være risikovillig, at de vil prioritere barn, nettverk eller at menn vil holde på «kameratklubben» sin. Selv om mange av kvinnene er i eller har vært i typiske mannsdominerte ledelser, har ikke dette gått på bekostning av trivsel, selv mener de at de har lært mye og blant annet blitt uredde. At noen mener barn er en årsak til fraværet av kvinner i ledelse, kan godt hende, men våre funn viser også at barn har en positiv innvirkning på kvinnelige toppleres liv og at støtte fra familie og nære relasjoner er viktig.

## **5.0 Diskusjon**

I denne delen vil vi diskutere teori og empiri i hovedsak inndelt etter forskningsspørsmålene for å besvare problemstillingen for oppgaven. Før vi gjør dette, skal vi ta for oss begrepet lederambisjoner.

### **5.1 Begrep**

I det påfølgende skal vi diskutere begrepet «lederambisjoner» fra litteraturgjennomgangen opp mot respondentene våre sine tanker om dette begrepet. Vi ser nytten av dette da det ikke eksisterte mange forklaringer på dette begrepet.

#### **5.1.1 Lederambisjon som begrep**

For begrepet «ambisjon» fant vi mange definisjoner i forskningslitteraturen, men ikke riktig like mange på «lederambisjoner». Selve ambisjonsbegrepet når det ikke er knyttet til en spesifikk kontekst, kan derfor synes å være mer forsket på og utviklet enn begrepet «lederambisjoner». Gjennom tidligere forskning fant vi at lederambisjoner kan ses på som en motivasjon for å lede, som vil si at individet har et ønske om å søke seg til en lederstilling (Lechner, et al., 2018, 58). Dette skiller seg fra «ambisjon» som begrep fordi ambisjon uten kontekst defineres som «en vedvarende og generalisert streben etter suksess, oppnåelse og prestasjon» (Judge & Kammeyer-Muller, 2012, s.759; Hirschi & Spurk 2001, s.1; Harman & Sealy 2017, s.373). Basert på dette kan en si at om man har en ambisjon så streber man etter suksess, oppnåelse og prestasjon uavhengig av situasjon, men dersom man har en lederambisjon har man et spesifikt ønske om en lederkarriere.

Våre funn rundt begrepet «lederambisjoner» er ikke entydige. Det er noen tanker som går igjen, men noen av respondentene reflekterer også om «skyggesiden» ved en lederambisjon. Dette er veldig interessant fordi, da vi definerte begrepet lederambisjoner i litteraturgjennomgangen ved hjelp av forskningslitteratur, kunne ikke vi finne noe som tilsa at lederambisjoner i seg selv kunne være negativt. Dette fant vi kun for begrepet ambisjoner. Noe som går igjen hos flere av våre respondenter er at en lederambisjon er noe du har, og om

du har en lederambisjon, så har du et ønske om å påvirke slik som respondent 2 og 4 har reflekter over ved lederambisjonsbegrepet. Respondent 4 ser også hvordan en lederambisjon kan være noe du kan ha i forkant av en lederkarriere, at du for eksempel har en lederambisjon om å bli en leder og ha ansvaret for en organisasjon. Hun er den eneste av alle våre ni respondenter som knytter lederambisjon også til det å bli en leder, slik vi gjenkjenner i definisjonen vi fant i forskningslitteraturen (Judge & Kammeyer-Muller, 2012, s.759; Hirschi & Spurk 2001, s.1; Harman & Sealy 2017, s.373).

De andre refleksjonene vi har tilegnet oss gjennom empirien på lederambisjoner, kan tyde på at de andre respondentene forbinder lederambisjoner mest med tilfeller hvor du allerede sitter som leder. I disse tilfellene kan du som en leder ha en ambisjon i en eller annen form. Dette er interessant og utvikler begrepet til å bety noe mer enn å kun bli leder, men vil også omhandle hvilke ambisjoner du som leder har med deg inn i rollen eller hvilke ambisjoner du skaper underveis, slik respondent 8 og 1 reflekterte rundt begrepet. Respondent 8 la spesielt vekt på at hun selv jobbet med å være en leder som sine medarbeidere kan tenke tilbake på å tenke at «hun hjalp meg», «hun gjorde meg bedre» og at hennes underordnede leverer. Dette er veldig i tråd med respondent 1 sine tanker om at hun sier hun har en lederambisjon om å få til mest mulig bra ut av medarbeiderne hun leder, men legger også til at hun skal være nysgjerrig og sulten på det nye. Sånn sett vil lederambisjoner i disse situasjonene være forankret i noe som har med presentasjonsnivået til sine underordnede å gjøre, men også seg selv som leder. Dette kan knyttes mer til ambisjonsbegrepet heller enn lederambisjoner slik det fremstår i litteraturgjennomgangen derom lederambisjoner kun er en ambisjon om å bli leder, siden man har en streben etter å oppnå noe, skape suksess eller prestere.

Innledningsvis for denne delen nevnte vi at ambisjon som et begrep kan assosieres med egoisme og manipulasjon (Judge og Kammeyer-Muller, 759; Hirschi og Spurk 2001, 1; Harman og Sealy 2017, 373), slike funn fant vi som nevnt ikke da vi så etter definisjoner på lederambisjoner i litteraturgjennomgangen. Imidlertid dukket det opp noen tanker om dette i funnene våre. To av våre respondenter reflekterer rundt at lederambisjoner ikke alltid er positivt, men også kan være uheldig eller assosieres med noe negativt om den «brukes feil». Feilen som gjør at lederambisjoner kan være uheldig ifølge respondent 9, er dersom det blir et mål i seg selv at man blir for strategisk eller kynisk. Respondent 3 nevner at noen kan ha

sterke ambisjoner på egne veier, som kan føre til at de er villig til å gå langt for å nå de målene de har satt seg. Dersom dette går på bekostning av andre, er det naturligvis ikke heldig for de det måtte gjelde. Som toppleder sitter man med mye makt over både folk og prosesser, som gjør at handlinger og valg en toppleder tar kan gå utover andre. Dersom en toppleder har en spesiell ambisjon om noe, og må la sine valg og handlinger gå utover andre for å oppnå ambisjonen sin er det naturligvis noe som kan kaste et negativt blikk på lederambisjoner.

Basert på funnene våre og tidligere forskning, kan vi derfor forstå at lederambisjoner kan bety noe mer enn kun det å ha et yrkesønske om å bli leder. Med bakgrunn i litteraturgjennomgangen og empirien vår kan vi forstå lederambisjoner som et ønske eller mål om å bli leder, men også ønsker eller mål for hva man som leder ønsker å utrette både for seg selv og de man leder. Siden ikke alle har gode hensikter med makten man sitter med som leder, vil lederambisjoner også kunne være assosiert med noe negativt slik vi finner det i definisjonen av ambisjoner. Denne negative siden ved lederambisjoner er i stor grad knyttet til om lederambisjonene en leder har går på bekostning av andre, for eksempel i form av at man går langt for å oppnå sin ambisjon, blir for kynisk eller at ledelse blir et mål i seg selv.

## **5.2 Hvordan forklarer kvinnelige toppledere avgjørende faktorer for sin karriere, og hvilke valg ble viktige for å komme seg dit de er i dag?**

I det påfølgende skal vi diskutere hvordan de ulike kvinnene i undersøkelsen vår forklarer sin karriere. Innunder dette vil det være naturlig å komme innom avgjørende faktorer og hvilke eventuelle valg som ble viktige for dem. Dette skal vi diskutere i lys av teorien i hovedsak fra karrierekapitlet i litteraturgjennomgangen. Denne diskusjonsdelen vil bestå av hvordan kvinnene selv har konstruert sin karrierevei – hvordan de ble toppledere, viktige faktorer underveis, hvordan kvinnene velger karriere og om dette er annerledes enn menn.

### **5.2.1 Hvordan kvinnelige toppledere konstruerer sin karrierevei**

Som vi vet fra karriereteori, kan karriere defineres på ulike måter. Noen vil se karriere som et langsiktig prosjekt eller som en utvikling av personlige overganger, andre som sekvenser av sysselsettingsrelaterte stillinger, roller, aktiviteter og opplevelser (Höpfl & Atkinson 2000, s.130; Arnold, Cooper og Robertson 1998, s.384; Ibarra, 2003). Med disse forståelsene forstår



vi at en karriere er noe som blir til over tid basert på prosjekter, stillinger, roller, aktiviteter og utvikling, og som inkluderer et individs opplevelser. Gjennom disse opplevelsene individene sitter igjen med kan vi forstå hva deres karriere innebærer, hvordan den ble til og hva som ble viktig underveis. Vi synes det er interessant å undersøke hvordan kvinnelige toppledere konstruerer sin karrierevei til toppledelse, siden dette kan gi oss mer informasjon om hvordan noen stikker gjennom nåløyet til disse få posisjonene og hvordan tidligere karriere har påvirket dem til å bli toppleder.

Det er slike historier Bujold (2004, 472) omtaler som narrativer. Narrativene til respondentene i våre undersøkelser er ulike, men noen har også noen likhetstrekk. Hvordan de konstruerer historien er naturligvis ulik, men noen konkrete tanker og hendelser går igjen. For eksempel er det en gjenganger at flere av respondentene ikke har tenkt så nøye gjennom på forhånd at de skal bli toppledere, det har ofte vært tilfeldig hvordan karrieren ble til. Kun en av våre ni respondenter har tidlig i forkant av karrieren vært tydelig på at hun ønsket å bli toppleder (respondent 5).

På den andre siden har det for de fleste av våre respondenter dermed vært mer tilfeldig hvordan karrieren har blitt til. Vi synes respondent 6 beskriver dette godt, ved å si at når hun var ny i arbeidslivet var målet bare å komme seg ut og begynne å jobbe, hun hadde ingen ambisjon om å bli leder når hun var ferdig med studier. Respondent 4 var usikker på hva hun ville når hun begynte med utdannelsen, men når hun startet på studie følte hun at det var dette hun ønsket å gjøre. Respondenten startet rett inn i en lederjobb, men det var først når hun ble eldre at hun fant ut at hun faktisk ønsket å bli en toppleder og sitte med et større ansvar. Det var etter at hun begynte å uttale det høyt ovenfor seg selv og omgivelsene at ting begynte å skje karrieremessig. Respondent 3 sin vei ble til mens karrieren formet seg. Hun har lagt vekt på at hun har vært flink til å ta imot muligheter og utfordringer selv om de kanskje har vært litt for stor noen ganger, slik hun beskrev det.

Basert på historiene til respondentene våre, forstår vi at det ikke er en entydig «oppskrift» på hvordan man blir toppleder. Få har tenkt ut dette i forkant, men noen har fått mersmak etter hvert som de har blitt tildelt stillinger med mer ansvar slik som respondent 4. Noe som synes

å ha en betydning er det engasjementet man har til jobben, at andre ser man besitter personlige -og mellommenneskelige egenskaper som er ønsket i slike posisjoner og hvordan man snakker om ambisjonene sine slik at andre legger merke til en og gir en muligheter og utfordringer (figur 2).

Når vi forstår våre respondents karrierevei slik de fremstiller den, er det altså mange tilfeldigheter. Få av dem har søkt på stillinger i toppledelsen – og enda færre har gjort det helt uten oppfordring fra andre viktige relasjoner. De ulike metodene man kan benytte for å få en jobb er å søke på stillinger som publiseres i offentligheten, informere nettverket sitt og søking til et knippe utvalgte arbeidsgivere man anser som attraktiv (Drake og Solberg 1995, 126-128). Dette er ikke en uttømmende oppramsing, siden flere av våre respondenter også har blitt headhuntet og lagt merke til av andre både i og utenfor bedriften de har vært i. Noen har også søkt som et resultat av oppfordring av andre. Sånn sett synes det å være flere veier inn i en topplederkarriere. Noe som har gått igjen hos flere av våre respondenter er at de har blitt lagt merke til av andre eller oppfordret av andre til å søke slik vi fremstilte det i tabell 1.

Selv om de fleste av våre respondenter har blir headhuntet eller oppfordret til å søke har de tatt et karrierevalg – om å faktisk si ja til rollen som toppleder. En av våre respondenter (respondent 1) har lagt spesiell vekt på at det satte i gang en stor tankeprosess, siden hun var alene med barna på daværende tidspunkt og reflekterte over hvordan hun skulle få det til å gå. Dette med karrierevalg og avklare essensen i hvordan valgene tas skal vi gå nærmere inn på i neste diskusjonsdel.

### **5.2.2 Hvordan velger kvinnelige toppledere karriere?**

Et karrierevalg er en kompleks og dynamisk beslutningsprosess (Powell et al., 2012, 551-543). Det som gjør denne prosessen så kompleks er at den er påvirket av mange og flere forhold samtidig. Den eldre forskningen på karrierevalg ser faktorer som interesser, evner og kunnskap om ulike yrker som vesentlige for et individs karrierevalg, mens den nyere forskningen inkluderer også kjønn og sosiale forhold. Det ble poengterte i litteraturgjennomgangen at karrierebeslutninger kunne være så sterkt påvirket av kjønn, at det i seg selv kunne være en viktig komponent for underrepresentasjonen av kvinner i

mannsdominerte yrker (Powell et al., 2012, 542). Dette er en interessant tanke, da toppledelse er mannsdominert. Til tross for dette er det likevel bransjer som er mer mannsdominerte enn andre. For eksempel viser noen av våre respondenter til at de er i mannsdominerte miljøer og at dette kan ha påvirket deres holdninger til kjønnsbalanse (f.eks. respondent 6), men på den andre siden har vi også respondenter som mener dette er ugjenkjennelig, fordi de arbeider i bransjer hvor det ikke er store forskjeller på menn og kvinner (f.eks. respondent 5 og 9).

Hvordan individer velger karriere kunne forklares ut ifra et rammeverk bestående av indre faktorer, ytre faktorer og mellommenneskelige faktorer (Beynon et al., 1998, 54-58). De indre faktorene som har drevet våre respondenter er det å få påvirke, utvikle og være på en arena hvor beslutninger tas. Dette har vært forholdene som har gått igjen flest ganger. Dette er i tråd med Bjørnåli et al., (2018) sine funn om å ta ansvar og påvirke forhold i organisasjonen. Halrynjo et al., (2015) legger blant annet vekt på engasjement som en del av en indre motivasjon. Flere av våre respondenter har i løpet av dybdeintervjuene vist til at de har vært veldig engasjerte både i jobben, men også utenfor. Ingen av våre respondenter har imidlertid nevnt at engasjement er en faktor for hvorfor de ville til toppen, men vi ser hvordan det å være engasjert i arbeidet fremmer disse andre faktorene som å ville påvirke, utvikle og beslutte.

(Beynon et al., 1998) mente noen valgte yrker basert på ytre faktorer som tilgjengelighet av jobber eller at yrket er godt betalt. Dette er imidlertid ikke noe vi finner igjen hos våre respondenter i den forskningen vi har gjort. Der imot har mellommenneskelige faktorer vært betydningsfulle, i den forstand at innflytelsen flere av respondentene har opplevd har påvirket dem til å bli toppledere. Bjørnåli et al., (2018) viser til familie, andre nære relasjoner, sosial kapital og faktorer i HR-orienterte organisasjoner som faktorer som kan påvirke retningene for en kvinnes karrierevalg. Gjennom vår forskning er det tydelig at flere av våre respondenter har blitt påvirket til topplederstillingen, gjennom oppfordring og headhunting av andre nære relasjoner slik vi beskrev det i forrige diskusjonskapittel. Både familie og andre nære relasjoner har dessuten også vært viktig for flere av respondentene, når det gjelder støtte.

Støtte blir av respondentene beskrevet som «*ultra viktig*» (respondent 7) og «*superviktig*», respondent 3 legger spesiell vekt på at det er viktig å ha noen som heier seg frem og passer litt

på seg (respondent 3). Noen av respondentene legger også vekt på at de har et likestilt hjem med sin partner (f.eks. respondent 2) og respondent 1 refererer til sin mor, organisasjonen og kollegaer når hun snakker om støtte. Når hun sto ovenfor valget om hun skulle bli toppleder eller ikke var det moren hennes som sa at hun skulle stille opp for henne om det måtte til. Dette er i tråd med Bjørnåli et al., (2018) sine funn om at familie har en viktig rolle i bedring mellom jobb og balanse for topplederen. En av respondentene skiller seg spesielt ut fra dette, og det er respondent 6 som er veldig tydelig på at for henne har ikke behovet vært like sterkt for støtte. Hun har istedenfor tatt de valg som har føltes mest rett for seg og «*kjørt sitt eget løp*» slik hun sa.

Det er med andre ord mange forhold og faktorer som kan påvirke hvordan et individ beslutter hvilken karrierevei vedkommende skal gå for. I vår forskning er det mye som tyder på at karrierevalg ikke nødvendigvis alltid er bestående av bevisste vurderinger og valg i forkant eller underveis, men noe som blir til mens «man går», gjerne basert på muligheter som er tildelt respondentene i løpet av karrieren. Andre respondenter har tenkt de ikke har vært så bevisste i karrierevalgene sine, respondent 1 tror likevel det lå i underbevisstheten siden hun tok en lederutdanning før hun ble leder. Men at utgangspunktet for det utdanningsvalget var på grunn av interessen for personalfaget og ikke et eget ønske om å nødvendigvis bli toppleder.

Siden veien til topplederkarriere kan være så tilfeldig, synes vi det er interessant å høre om hvilke øyeblikk eller situasjoner hvor topplederne har begynt å se på seg selv som toppleder. Vi ble møtt av mange ulike historier her, men på den andre siden ser vi at selve essensen i mange av historiene er noenlunde likt. Det fellestrekket vi kan dra ut av historiene respondentene gir oss er situasjoner hvor de har tenkt at de observerer hvordan en jobb gjøres, men tenker «*sånn ville ikke jeg gjort det*» (f.eks. respondent 6), eller situasjoner hvor de har tenkt som respondent 3: «*hvorfor er det du som sitter der og ikke jeg?*». Det å føle mer og mer på at man kan ha en lederspire, har også blant flere av respondentene våre knyttet seg til andre situasjoner enn når man har observert situasjoner. Andre situasjoner som da har gått igjen er når respondentene er blitt tildelt en oppgave som de har mestret, som har gjort at de har blitt sultne på nye utfordringer eller når man sitter i møter, utfordrer, har kampsaker og «*tror inderlig på ting*» (respondent1).

### 5.2.3 Velger kvinner annerledes enn menn?

Gjennom litteraturgjennomgangen fant vi at karrierevalg kan være påvirket av stereotypier og hva som anses å være «passende» til et kjønn (Powell et al 2012, 543; Fernández et al., 2006, 268). Sistnevnte forutsetter en tanke om at kjønn og yrke er påvirket av hverandre, eller at noen yrker passer bedre til et kjønn enn et annet. Vi synes dette var en tradisjonell og rar måte å forvente at noen velger karriere på. Derfor valgte vi å undersøke det nærmere og se hva vi kunne finne i vår egen forskning.

En av våre respondenter (respondent 2) nevnte at kvinner har et større nivå av «omsorgs gen» i seg sammenlignet med menn, og at kvinner ikke er like risikovillige. Denne tanken er i tråd med Powell et al., (2012) sine tanker om at kvinner er mer påvirket av engasjement i menneskelige spørsmål og etikk sammenlignet med menn. Drake (2002) sine undersøkelser om at kvinner ikke vil eller tør å gå inn i topplederstillinger, samsvarer godt med våre respondenters tanker om at kvinner har mindre selvtillit og er strengere med seg selv slik respondent 1 beskriver det. Hun mener det er viktig at kvinner også forstår at man aldri går inn i en slik rolle helt alene eller at man skal tro man må kunne alt før man starter. Hun mener vi hadde kommet langt dersom vi rev av oss de tankene som begrenser oss.

Når vi har undersøkt bakgrunnen til respondentene våre kan vi se flere av dem har lange utdanninger og som ikke minst er relevante for den bakgrunnen de har. Drake (2002) fant at både kvinner og menn i topplederstillinger gjerne hadde en økonomisk bakgrunn, hvor kvinner hadde en litt større hovedvekt av helse- sosial og- omsorgsfag, mens menn hadde en litt større overvekt av ingeniørfag. Hun fant også at kvinner har en høy humankapital, ved at de har lang utdanning, mye og variert erfaring. Dette er noe som kommer godt frem i våre funn, når våre respondenter forteller om sin karrierevei. Mange av de har lange historier og har gjort mye forskjellig og hatt god progresjon i karrieren sin. I tidligere forskningslitteratur er det hevdet at kvinner er bedre ledere enn menn (f.eks Yukl og Garner, 2020; Trinidad og Normore, 2005), men annen forskningslitteratur mener kjønn ikke kan bedømme om det er noe forskjell (f.eks Drake (2002; Dobbins og Platz 1986).

### **5.3 Hvilken grad oppleves ambisjoner og motivasjon som betydningsfulle for en topplederkarriere?**

I denne delen av diskusjonen vil vi besvare vårt andre forskningsspørsmål som er: I hvilken grad oppleves ambisjoner og motivasjon som betydningsfulle for en topplederkarriere?». Vi vil også gå inn på andre mulige faktorer som kan spille inn.

#### **5.3.1 Hvilke faktorer lå til grunn for valget om topplederkarriere**

I våre undersøkelser etterspurte vi hva som var attraktivt med en topplederstilling og hvilke forventninger respondentene hadde, i håp om å kunne analysere ut hvilke faktorer som har ligget til grunn for å gå inn i en topplederstilling. Jacobsen og Thorsvik (2019) forklarer forventningsteori som at man får en motivasjon til å gjøre noe man har en forventning om å få noe positivt igjen for. Det vi opplevde rundt dette spørsmålet var at de fleste slet litt med å huske hvilke forventninger de hadde før de gikk inn i topplederstillingen. De forholdene som gikk igjen var at de fleste forventet at det var mye de måtte lære seg, at det ble travelt eller kom til å ta mye tid og at det var spennende.

Det er nok mange faktorer som spiller inn for hvorfor noen ønsker å bli toppleder.

Colbjørnsen og Knudsen (2018) fremhever opplevd attraktivitet med jobben – Om det er verdt «bryet», som en avgjørende faktor for hvorfor noen vil ha jobben. Dette stemmer veldig godt med våre respondenters egne erfaringer, fordi da vi etterspurte hva som var attraktivt med en topplederstilling nevnte alle våre respondenter flere faktorer her. Det vi ser gikk igjen som attraktivt med topplederstilling var deres ønske om å kunne påvirke for eksempel retningen til organisasjonen og et ønske om en stilling hvor de kunne ha mer ansvar og ta egne beslutninger. Disse faktorene er også en form for indre motivasjon (Amundsen, 2019), som viser at flere av våre respondenter er indre motivert for stillingen. Dette er også i tråd med Bjørnåli et al., (2018) som mener at engasjement, vilje til å ta ansvar og ønske om å påvirke er viktige faktorer for indre motivasjon.

Det var også noen faktorer som ble nevnt, men i mindre grad enn de ovenfor. De andre faktorene som ble nevnt av respondentene våre var det å bli lyttet til, egen utvikling og læring, ta vare på folk og gjøre noe meningsfylt, som attraktivt ved å jobbe som toppleder. Dette er

også i stor grad motivasjon som baserer seg på å være indre motivert slik vi kjenner begrepet fra teorien (Halrynjo et al., 2015, s.125; Bjørnåli et al., 2018, Amundsen, 2019, Beynon et al., 1998, s.54-58; Kaufmann & Kaufmann 2009, s.93). Dette kan tyde på at våre respondenter stort sett har en indre drive og et stort engasjement for det de gjør, som gjør at de er indre motivert. Dette kommer tydelig frem hos enkelte av respondentene våre, som sier direkte at *«(...) har jeg jo den indre motivasjonen. (...)»* (respondent 2). For noen bygger denne på å like å gjøre det bra, at andre rundt seg er fornøyd med seg som person og det man gjør. Kun 1 av 9 respondenter, kan synes å ha vært noe mer ytre motivert.

Vi undersøkte også hvordan ambisjoner kan være en medvirkende faktor for hvorfor noen vil bli toppledere - at for eksempel kvinnelige toppledere er ambisiøse og har en ambisjon om lederkarriere og i så fall om de også er ambisiøse på arenaer utenfor jobb. Da Lechner et al., (2018) skildret lederambisjoner som en motivasjon eller ønske om å lede, anser vi lederambisjoner som en mulig årsak til at noen ønsker å bli ledere i den forstand at de blir ledere fordi de har ønsket det eller hatt en motivasjon om å lede. Hele 5 av 9 respondenter la vekt på det å få lov til å påvirke, sette mål og få muligheten til å være en god leder for sine ansatte, som samsvarer godt med Lechner et al., (2018) sin tanke om lederambisjoner. Vi ser fellestrekk her på bakgrunn av at det respondentene våre nevner er å utvise ledelse. På den andre siden ser vi også at kun 1 av 9 respondenter har vært tydelig fra start om at hun vil være leder og skal til toppen av organisasjonen (respondent 5). Dette er i tråd med tanken om at: *«man må stikke hodet frem og være tydelig på ambisjonene sine. (...) man må sørge for at man sier høyt ovenfor seg selv og andre, at jeg har lyst til noe mer, og også tørre. (...) være modig»* (respondent 4) (figur 2).

Ved spørsmål om våre respondenter er ambisiøse på andre arenaer, så har vi i intervju definert andre arenaer som utenfor jobb. Dette kan være i forbindelse med alt ifra idrett, spill og konkurranser til samfunnsengasjement som verv. Vi fant at de fleste av våre respondenter faktisk er ambisiøse, men opplever at flere av respondentene unnviker ordet ambisiøs. For eksempel ved å ikke si bestemt og stolt «ja, jeg er ambisiøs!» men heller ved å nevne en rekke faktorer som likevel kjennetegnes – ut ifra ambisjonsbegrepet - å være ambisiøs. Dette ser vi spesielt igjen hos respondent 2 og respondent 8 som begge viser til det å nå mål og å få til

noe. Spesielt respondent 2 trekker også frem det å konkurrere og det å være drevet av å konkurrere i idrett.

### **5.3.2 Andre viktige faktorer for å bli toppleder**

Vi vet at ambisjoner og motivasjon i seg selv ikke kan forklare hvorfor noen blir toppledere. Det kan si mye om ens egne ønsker og mål, men vi tror det er flere faktorer som kan påvirke eller være viktig underveis for mulighetene til en topplederkarriere. Derfor la vi også vekt på å dra ut eventuelle andre påvirkningsfaktorer, eller finne ut av hva respondentene anså som viktig underveis.

#### **5.3.2.1 Utdanning som påvirkningsfaktor**

Colbjørnsen og Knudsen (2018) fremhever tre forhold som avgjørende for kvinner i en lederkarriere. Disse tre er attraktivitet – som vi gikk gjennom i forrige diskusjonsdel, samt utdanning og arbeid i privat sektor. Noe Colbjørnsen og Knudsen (2018) fant ved utdanning, var at kvinner som har mer enn 4 års høyere utdanning fortsatte i større grad enn de kvinnelige lederne som ikke hadde like lang utdanning fra universitet eller høyskole. Gjennom forskningen vår ser vi at mange av respondentene har lang utdanning (4+), faktisk har hele 8 av 9 mer enn 4 + år, noe som stemmer godt med Colbjørnsen og Knudsen (2018) sine funn om at kvinner som står i lederkarrierer, har 4+ år med høyere utdanning. Det vi der imot ser at ikke stemmer med Colbjørnsen og Knudsen (2018) sine funn her, er at en av våre respondenter (respondent 5) har to år høyere utdanning, men har også en god og lang lederkarriere bak seg og arbeider som administrerende direktør. Hun har dermed fortsatt lederkarrieren, selv om hun har noe kortere utdanning.

Det vi imidlertid ser både hos respondenten vår med noe kortere utdanning og de øvrige 8 med lang utdanning er at de anser ikke utdanningen som å være avgjørende for at de har havnet i en topplederstilling. De beskriver utdanningen som en viktig inngangsport til en karriere, og at utdanning er viktig for å få den første jobben. Utover dette er det erfaringene man tilegner seg, resultatene man kan vise til og referansene man har opparbeidet seg som veier tyngre enn utdanningen når man ønsker å klatre videre i karrieren. Noen av respondentene (for eksempel respondent 3) nevner at det ikke bare er det faglige man lærer på



skolen som kan være relevant i karrieresammenheng, men også en rekke ferdigheter man opparbeider og tilegner seg i løpet av studietiden. Dette er måten man: *«lærer seg en tenkemåte som er veldig bra i forhold til å tenke kritisk, analytisk, se problemstillinger fra forskjellige vinklinger, lærer seg å diskutere, argumentere, det er mer en struktur (...)»*.

Ut ifra dette kan vi forstå at utdannelsen – i form av faget du tar, ikke nødvendigvis blir det viktigste, men heller de ferdighetene du lærer - slik vi også fremstilte det i figur 2. Når det gjelder varighet på utdanningsløpet har våre respondenter lang utdanning som er i tråd med Colbjørnsen og Knudsen (2018) sine funn, men samtidig stemmer ikke dette overens med den ene respondenten vår (respondent 5) da hun har 2 års høyere utdanning til sammenligning.

### **5.3.2.2 Støtte som påvirkningsfaktor**

Bjørnåli et al., (2018) fremhever fire faktorer som retningsgivende for kvinners valg når det kommer til karriere. To av disse er familie og andre nære relasjoner. Disse bidrar med balanse hjemme og kan være gode rådgivere og støttepartnere for kvinnene. Dette ser vi også i forskningslitteraturen hos flere enn Bjørnåli et al., (2018), og stemmer godt med Drake (2002) som fant at mer enn halvparten av de kvinnelige topplederne i hennes studie hadde en partner som selv var leder. Dette gjør at man har en god støttespiller hjemme, som forstår situasjonen man er i som leder og som man kan sparre med faglig. Dette kjenner vi igjen fra vår egen forskning hvor en av respondentene våre sier hun og mannen har et likestilt hjem, og hvor han også har en topplederjobb (respondent 2). Dette samsvarer også med studien gjort av Harman og Sealy (2017), hvor kvinnene pekte på viktigheten av å ha en partner som verdsatte kvinnens høye ambisjoner, som var støttende og at de delte på familieansvaret.

Støtte i en eller annen form synes å være viktig for respondentene våre. Noe som kan forstås godt, med tanke på at en topplederkarriere er tidskrevende. Det å ha et støtteapparat som da står på sidelinjen og heier seg frem og hjelper til med logistikk på hjemmebane viser seg å være viktig. Hele 8 av 9 respondenter understreker viktigheten av støtte, enten det er fra familie, barn, venner eller kolleger. Enten i form av noen som kan heie seg fram, engasjerer, passe litt på seg (respondent 3 og respondent 5). Eller i form av avlastning og fleksibilitet i en

hektisk hverdag slik som passing av barn, fordeling av husarbeid og liknende (respondent 1 og 2).

Dette med å ha god støtte, og relasjoner man kan sparre med er noe Sunagic og Traavik (2020) har vekt på. De mener kvinner bør søke støtte hos samtalepartnere eller råd hos noen de har en relasjon til, slik at de kan oppfordres til å søke på topplederstillinger. Skal vi tro våre respondenter har dette vært veldig viktig, men vi har også en respondent (respondent 6) som synes støtte har vært mindre viktig. Hun har heller gjort valg som har føltes rett for seg selv å gjøre uten noe spesiell innflytelse fra andre.

### **5.3.2.3 Barn som påvirkningsfaktor**

Sunagic og Traavik (2020) har funnet i sine undersøkelser at kvinner ofte hopper av karrieren når de får barn fordi de da ønsker å prioritere barna og tilbringe tid med dem, istedenfor det å skulle bli toppleder. Dette stemmer ikke helt med Drake (2002) sine funn, hun fant derimot at det er menn som har følt det mest utfordrende å balansere arbeid og privatliv når man er i en topplederstilling. Begge studiene er veldig interessante når vi ser det i lys av vår egen empiri.

Mange av respondentene våre (f.eks respondent 9, respondent 2, respondent 5 og respondent 6) forklarer at de ikke har vært spesielt gode på å balansere jobb og familieliv, fordi topplederstillingen har involvert mye arbeid som har gjort at de må prioritere jobb. Selv om prioriteringsnivået er høyt når det gjelder jobben, legger flere vekt på å ta seg tid til barna. Familie og barn synes å være viktig faktor for respondentene våre. Respondent 9 forsøkte å skille mellom jobb og privatliv i starten, men i hennes tilfelle skled disse to mer og mer over i hverandre. Hun har spesielt lagt vekt på fleksibilitet, som har gjort at hun har kunne tatt hånd om barna også. Noen har også sørget for å ha god dialog med familien sin for å kunne høre om deres meninger og har opplevd å få forståelse og bli støttet av barna og øvrig familie (respondent 8 og respondent 4).

Noen av respondentene fremhever barna som en positiv innvirkning på deres hektiske hverdag og i forbindelse med arbeidet de gjør. Hele 8 av 9 respondenter oppga at de hadde hjemmeboende barn. Barna har gjort at flere oppgir at de har vært flinkere med å strukturere

opp hverdagen sin og faktisk ta seg pauser fra jobb for å engasjere seg i barnas liv. Noen av respondentene (respondent 2 og respondent 9) fremhever barna som en veldig viktig ressurs i karrieren, siden de har bidratt med nye perspektiver, diskutert viktige spørsmål sammen og tilført dem kunnskap som de kan bruke i arbeidet sitt på jobb.

#### **5.4 Hvilket syn har kvinnelige toppledere på barrierer som omtales spesielt å gjelde kvinners karrieremulighet til toppledelse? Samsvarer dette med deres egne opplevelser?**

I denne siste diskusjonsdelen skal vi diskutere hvorfor det er færre kvinnelige toppledere enn menn, samtidig som vi skal diskutere barrierer og ulemper og se hvorvidt dette samsvarer med våre respondenters egne opplevelser. På denne måten skal vi kunne besvare forskningsspørsmål nummer 3.

##### **5.4.1 Hva hindrer kvinners ambisjoner?**

Higher Education Statistics Agency (2014) opplyser at det er flere kvinner enn menn som uteksamineres fra universitetet, noe som tyder på at mange kvinner har høye ambisjoner om sin egen karriere fordi de ikke bare tar, men også fullfører utdanning som kan være positivt for karrieren videre. Likevel fant Belkin (2003) at kvinner hadde lavere ambisjonsnivå enn menn -på grunn av det han kaller for «morsvegg». Denne teorien har fått lite støtte i forskningslitteraturen ellers.

Våre funn tyder imidlertid på sprikende meninger rundt temaet som gjelder ambisjonsnivå og kjønn. En av ni respondenter mente det er noe sannhet i påstanden om at kvinner har lavere ambisjonsnivå enn menn. Respondent 1 mener det er mange flinke damer, men at selvtilliten deres blir en hindring. Hun har møtt mange kvinner og menn i ulike rekrutteringssituasjoner opp igjennom og viser til at i flere tilfeller har kvinnene hatt bedre karakterer, men at guttene likevel har fått jobben fordi de har en mer avslappet holdning, mens kvinner er strengere med seg selv. Dette er i tråd med respondent 7 sine tanker som referer til dette med at kvinner har for høye krav til seg selv og sier hun har opplevd i sin stilling, at kvinner leser stillingsannonser på en annen måte enn menn og føler de må huke av på alle kravspesifikasjonene sammenlignet med hva menn gjør.

Respondent 9 har egentlig ikke en klar tanke om dette, men sier at det kan hende man har høyere forventninger til seg selv eller skal prestere på flere arenaer og for eksempel ikke bare i karriere. Hun tror opplevelser av forventninger og å måtte prestere på flere arenaer samtidig, kan bli for mye, slik at man trekker seg tilbake. Ut ifra det vi vet om at ambisjoner kan defineres som «en vedvarende og generalisert streben etter suksess, oppnåelse og prestasjon» (Judge & Kammeyer-Muller, 2012, s.759; Hirschi & Spurk 2001, s.1; Harman & Sealy 2017, s.373) så er det ingenting som knytter denne definisjonen alene til topplederstillinger. Det kan tolkes som at om man er ambisiøs eller ikke, ikke styres ut ifra organisasjonsnivå. For eksempel kan man gå inn i en lavere stilling i en bedrift og være bestemt på å prestere og lykkes i nettopp den rollen. Dette er i tråd med respondent 2 og 4 sine tanker om at man kan være ambisiøs på andre områder og i ulike yrker. Respondent 2 tror menn kan være mer styrt av materialistiske verdier, som for eksempel yrker som gir gode lønninger og lederstillinger, mens kvinner kanskje ikke er like ambisiøse på den arenaen der fordi kvinner er mer styrt av «omsorgsgenet». Men hun utelukker ikke fullstendig at kvinner ikke er ambisiøse, og referer til seg selv som valgte finans istedenfor HR, hvor sistnevnte anses som en mer tradisjonell vei for mange kvinner.

Vi har respondenter som har fremmet tanken om at kvinner velger familie fremfor karriere. Respondent 4 sier man må tilrettelegge for kvinner og ufarliggjøre rollen ved at man ikke trenger å ofre familie for å velge en topplederkarriere:

*Det spørres igjen hvilke ambisjoner man har, jeg tror nok at alle har ambisjoner. Det er ikke alle som går høyt på banen og sier at de skal bli CEO, og det trenger ikke alle bli. Jeg tenker jo at det som er synd er at man ikke oppfordrer og legger til rette for at kvinner kan gå inn i topplederjobber. Men å legge til rette handler jo også om å ufarliggjøre hva rollen går ut på, og at man ikke trenger å ofre familie og hjem for å få det til. Men i forhold til lederjobber synes jeg det er litt synd at ikke flere kvinner liksom får mulighet til å gå inn å gjøre en lederjobb. For jeg tror vi damer er skapt for å være ledere tenker jeg, på mange måter og kanskje mye bedre enn menn. Vi er kanskje bedre organisatorer, vi tenker annerledes, vi er mer empatiske. Jeg vil jo påstå det at vi har et større hjerte mange ganger enn menn, vi er minst like god på skolen. Alt ligger til rette for at vi skal gjøre det godt som ledere. Respondent 4*

Dette respondent 4 sier om at kvinner heller velger familie fremfor karriere, kan ligne litt på nora-syndromet (Colbjørnsen, 2004, 164-165), som var en tanke om at unge kvinner forlater jobben sin uten at man har klart å finne en forklaring på det. Kanskje det skyldes nettopp det at man får barn og vil prioritere barna? Dette er i så fall i tråd med respondent 6 sine tanker om at jenter ikke er ambisiøs nok og hopper for tidlig av. De flinkeste er jenter som kommer rett fra studie, men som etter noen år i arbeid stifter familie. Når de gjør dette så synes de det blir for tøft og dermed «*faller de fra*».

Skal vi på den andre siden tro Watts et al., (2015) sine studier så har ikke kvinner mindre ambisjonsnivå enn menn når det gjelder karriere, men kvinnene er mer opptatt av å ha en rolle som gir balanse - nettopp mellom arbeid og fritid, hvor fleksibilitet er en mulighet. Det kan skyldes at man ikke ønsker roller som innebærer mye overtid fordi man vil ha ettermiddagen og kvelden sammen med familien. Men på den andre siden har vi respondenter som alle har barn, og ingen av de har måtte ofre karrieren sin for å ta hånd om barna. I vårt tilfelle vil derfor dette stride imot Belkin (2003) sin forklaring om at kvinner treffer en morsvegg som gjør at de får barn og velger å slutte. Basert på dette kan vi forstå det er mange ulike syn som kommer til syne når vi undersøker ambisjonsnivå og kjønn.

#### 5.4.2 Tanker og holdninger om at det er færre kvinner i toppledelse

Det vi ser som går igjen hos alle respondentene er at de synes det er synd at det er få kvinnelige toppledere i landet, og begrunner dette med at det er essensielt med mangfold i bedriftene. Likevel ser vi også at en faktor som går igjen hos mange er forklaringen om at årsakene mange ganger er knyttet til kvinnene selv. Det forklares med at kvinner ofte er strengere med seg selv enn det menn er, mange prioriterer familie og barn, er mindre risikovillig og at kostnaden blir for stor for mange.

Disse uttalelsene stemmer ganske godt overens med funnene til Sunagic og Traavik (2020) som forklarer fraværet av kvinnelige toppledere ut ifra mikro- og makronivå. Mikronivået består av kvinners individuelle egenskaper og valg, som prioritering av barn, manglende selvtillit og handlekraft. Funnene deres tyder på at kvinner ofte hopper av når de får barn og prioriterer å tilbringe tid med dem fremfor det å skulle bli toppleder. Dette kan være i tråd

med eller utfylle forklaringen til Colbjørnsen (2004) om nora-syndromet. Drake (2002) fant derimot ingen tegn på at kvinner har lavere selvtillit. Som nevnt tidligere var mangfold nevnt som essensielt i bedriftene og Respondent 4 forklarer at hun synes det er synd at kvinner ikke blir oppfordret eller lagt til rette for å bli toppleder, og at topplederstillinger bør ufarliggjøres ved at man ikke trenger å ofre familie for å få det til. Det er mulig å kombinere mye arbeid og familieliv.

Alle de kvinnelige topplederne vi har intervjuet i sammenheng med denne oppgaven har barn og samboere, ektemenn eller kjærester, hvor både barn og samboer sees på som mer en ressurs enn en hindring. Det dette kan tyde på er at mange kvinner tror at de må velge mellom topplederkarriere eller familieliv og privatliv. Det er nok noe i det som respondent 4 sier, at ikke nok kvinner blir oppfordret til topplederstillinger, og at det ikke blir lagt til rette for at flere kvinner velger å gå den veien.

### **5.4.3 utfordringer i møte med toppledelse**

Da Sunagic og Traavik (2002) så på årsaker til fraværet av kvinner i toppledelse, var forhold på makronivå noe de tok for seg. Slike forhold er i tråd med noen av våre respondenters opplevelser. Dette gjelder det som tradisjonelt er ansett å være stereotypisk for topplederrollen. Et av deres funn var at kvinner måtte endre seg når de kom til toppledelsen - endre seg i form av å bli mer lik som en mann. Denne tanken støttes også av annen litteratur, om at en kvinne må bli mer som en mann for å lykkes (Moran, 1992). Dette er i tråd med spesielt respondent 3 sine opplevelser, om en følelse av å måtte bli mer lik som en mann for å passe inn i det mannsdominerte miljøet hun arbeidet i. Dette var ikke knyttet til arbeidsoppgavene, men mer knyttet til det å kunne fungere i deres arbeidsmiljø, noe som innebar det hun betegner som «grisepreik» og «obligatorisk tafsing».

Ikke alle våre respondenter har hatt samme opplevelse som respondent 3, men flere referer til situasjoner som å måtte rettferdiggjøre plassen sin rundt bordet ved å overbevise om at man er like god fordi man er kvinne (respondent 4), eller at man får bemerkninger fra det motsatte kjønn når man tar på seg lederansvar fordi man har små barn (respondent 9). Dette er veldig stereotypiske holdninger hvor man antar at kvinner er mindre kompetente enn menn, eller at

kvinner ikke kan gå inn i lederstillinger fordi de har barn. Gjennom litteratur (f.eks Rosabeth Moss Kanter, 1977, Drake, 2002 og Dobbins og Platz, 1986) kommer det frem at det ikke er medfødte forskjeller på menn og kvinner, og at det ikke er forskjell på menn og kvinner når det kommer til ledelse eller dyktighet, skal vi tro dette vil altså ikke kjønn være det som påvirker hvilken kompetanse man har og gir både kvinner og menn like gode forutsetninger for å gjøre en god lederjobb.

Vi har også respondenter som viser til kjønnsdiskriminering i prosesser de har vært i, for eksempel det å bli spurt om noe man ikke skal bli spurt om (respondent 7), eller å bli invitert inn uten å faktisk bli invitert inn til å delta (respondent 4). Respondent 4 har også fortalt om at hun fikk beskjed i en prosess hun var i en gang, om at hun ikke måtte tro hun skulle få jobben fordi hun er kvinner, siden det var ikke det som skulle avgjøre. Vi anser det at når slike holdninger dukker opp i nyere tid, så er det fremdeles holdninger der ute som ikke burde være der. Kjønn bør ha lite å si for spørsmålsformuleringer i intervjuprosesser og bør ikke bli brukt mot en. Vi skal heller ikke langt tilbake i tid hvor respondent 8 tok et oppgjør med en dresscode på arbeidsplassen hvor det ikke var tillat at kvinner kunne bruke bukser – selv på kjølige vinterdager. Det skal imidlertid også legges til at denne regelen opphørte etter kommentaren, slik at også kvinner kunne bruke bukse om de ville. Denne endringsviljen ser vi er nødvendig for å faktisk skape endringer, og er noe som Sunagic og Traavik (2020) påpeker i sin studie – at menn i toppledende stillinger også må være med på endringene.

Utfordringene våre toppledere har møtt arter seg også i andre former, som går utenfor diskrimineringstematikken. Det eksisterer også utfordringer knyttet til tid, tilgjengelighet og det å være sin egen hindring. Det sistnevnte går på at man setter opp barrierer for seg selv, ved å tenke at man ikke er god nok, eller stiller spørsmålsteget ved sin egen kompetanse, slik respondent 7 referer til:

*(...) Men så er det jo mye på en måte en selv da, man kan jo selv være en hindring. Det å ikke ha nok tro på egne evner, eller glemme andre på veien kan jo også være en hindring, hvis man for eksempel selv føler at man har en felles forståelse for noe, også har man ikke fått med seg alle.*

Noe av dette kan man også se likhetstrekk for hos andre (respondent 2), hvor man har vært tydelig på at man har ikke fremhevet seg selv ved å «stå på en barrikade» og si at det er hun som skal ha rollen samtidig som hun sier at *«mange av oss kvinner er nok litt sånn her at vi, tenker nok litt mer på det vi ikke kan, mer enn det vi kan. Jeg jobber også med kvaliteten da, hvordan jeg tenker»*. Dette er i tråd med Sunagic og Traavik (2020) som tar opp manglende selvtillit som en av forholdene under mikronivået som skal forklare fraværet av kvinner i toppledelse, noe Drake (2002) ikke finner hold i, da hun der imot mener kvinner i større grad enn menn oppfyller forventingene til sine viktigste interne interesser.

Noen av respondentene fremhever spesielt det ansvaret man sitter med som en toppleder (respondent 8; respondent 1) og måten man blir mer profesjonalisert og strategisk (respondent 7). Som gjør at man må være villig til å ta risiko og være klar over at alt som skjer under deres ledelse er deres ansvar på godt og vondt. Spesielt fremhever respondent 1 dette, med at man innimellom må ta tøffe beslutninger som får konsekvenser for medarbeiderne sine, noe hun har opplevd som en ulempe. Mens respondent 7 synes den upersonlige distansen hun får til medarbeidere har vært en ulempe.

Noe som går hyppigst igjen er tiden man bruker. Det innebærer mye jobb å være toppleder (respondent 4; respondent 6) som kan innebære at man jobber døgnet rundt (respondent 9). En toppleder (respondent 3) nevner arbeidstider som kan gå opp i nitten timer over lenger periode. For respondent 3 ble dette mye mer enn hva hun hadde sett for seg og trodd – som hun sa *«Det ble mye mer enn hva jeg trodde. Det var ingen som fortalte meg det -hvor mye jobb det egentlig var da»*. Det er tydelig for henne at det ikke sto til forventingene i forkant. Respondent 2 der imot sier hun forventet at det skulle bli ekstremt travelt, noe det også ble.

## 6.0 Konklusjon

I denne oppgaven har vi søkt svar på hvordan kvinner i toppledelse forklarer sin karrierevei til toppledelse, innunder dette hvilke faktorer og valg som har vært spesielt viktig, om ambisjon og motivasjon er betydningsfulle, hvilke andre faktorer som påvirker, og hvilke opplevelser og syn de har på barrierer som omtales å gjelde kvinner i toppledelse. For å få en innsikt i dette har vi søkt forklaringer fra fortellinger fra kvinnelige toppledere i ulike bransjer i Norge.



Forskningen vår viser at veien til toppledelse sjeldent er et bevisst valg siden kun 1 av 9 respondenter (respondent 5) har vært tydelig på dette. Det synes at tilfeldigheter veier tungt på denne karriereveien, siden 8 av 9 respondenter opplyser om at karriereveien til toppledelse er noe som ble til mens de «gikk» og fikk muligheter og utfordringer. Resultatene viser også at de kvinnelige topplederne har en høy indre motivasjon og er ambisiøs både når det kommer til arbeid og privatliv. De viser også et usedvanlig høyt engasjement til jobben og har et sterkt ønske om å kunne påvirke, utvikle og beslutte.

En faktor som kan synes å være mindre viktig enn det vi så for oss er høyere utdanning i form av den fagkompetansen du får. Resultatene våre viser at det viktigste man lærer fra høyere utdanning, er det å «lære å lære». Lære en form for egendisiplin, metodikk, det å være strukturert, se problemstillinger på en ny måte, tenke kritisk og analytisk og å kunne diskutere og argumentere bedre. Dette er alle ferdigheter som man får bruk for i arbeidslivet. Det som gjør at utdanning er viktig å ta er fordi det er en inngangsport til karrieren i det hele tatt, før man blir toppleder. Andre faktorer vi har funnet som viktige for de fleste kvinner som ønsker toppledelse er støtte, både familiært, fra nære relasjoner og fra arbeidsplassen.

I forskningen vår kommer det tydelig frem at det er mulig å kombinere en topplederstilling med familieliv, og at familielivet ikke er noe som gjør at kvinner fratrer sine stillinger som toppledere. Så hva kan grunnen være til at det fortsatt er færre kvinner enn menn i toppledelse? Tidligere forskninger har vist blant annet til familieliv og barn som en hindring for kvinnelig toppledelse, men dette finner ikke vi igjen i vår forskning. I en slik karriere som disse kvinnene har ser de heller på barn som en faktor for balanse heller enn en hindring. Barna gjør at de ikke mister seg selv i arbeidet, men fører til at de tar seg pauser og at de kan ha fokus på noe annet enn bare arbeid. I noen situasjoner fører også barna til nye perspektiver på arbeidet til kvinnene og når det er relevant kan barna være en viktig sparringspartner faglig.

Videre finner vi heller ingen hold i påstanden om at kvinner har et lavere ambisjonsnivå enn menn, men det er vår oppfatning at mange kvinner tror de må ofre familieliv om de ønsker en

karriere innen toppledelse. Kvinner har nok også en tendens til å tenke at de ikke er gode nok, noe som mange av våre respondenter også hadde reflektert rundt før de takket ja til stillingen. Med en slik tankegang er det en reell fare for at man selv blir sin egen hindring. Dersom man tenker slik, blir det i alle fall ingen bedring i kjønnsbalanse på toppledernivå. Noe som kan synes å være viktig er å gi god støtte og oppfordre dyktige kvinner til å faktisk gå inn i topplederroller eller søke seg til roller som lyses ut.

Noe vi ser som er veldig interessant er at nesten alle kvinnene vi har intervjuet synes det er veldig synd at det ikke er flere kvinner i toppledelsen og snakker om viktigheten av mangold på arbeidsplassen. Likevel sier de fleste at de er veldig fornøyde med arbeidsplassen og arbeidsmiljøet sitt selv om det hos mange er veldig mannsdominert. Som vi ser kommer dette av at de ser viktigheten av å representere kvinnekjønnene der og være en rollemodell for andre uten å bli en «kvinnesaksforkjemper». I tillegg ser flere positivt på det å kunne ta til seg lærdom fra det motsatte kjønn, hvor en av respondentene trakk frem dette med å lære seg å bli mer uredd.

For å oppsummere og treffe en konklusjon for forskningens forskningsspørsmål og problemstilling, kan vi si at karriereveien til toppledelse er preget av mange tilfeldigheter. Det kan synes at disse tilfeldighetene er avgjørende for at kvinnene stadig får muligheter og utfordringer som gjør at de utvikler seg. Dette blir lagt merke til av andre, som fører til at mange får oppfordringer om å søke tyngre lederstillinger, eller får direkte tilbud om å tre inn i topplederstillinger. Det å være ambisiøs og ha en sterk indre motivasjon om å kunne påvirke, utvikle og være på arenaer hvor beslutninger tas ser også ut til å være av stor betydning for å gå inn i topplederstillinger. Få har møtt store utfordringer på karriereveien, men flere av kvinnene har derimot opplevd diskriminering eller ubehagelige kommentarer, men har likevel klart å stå i det og ikke gitt seg av den grunn. En barriere som likevel har gått igjen er at flere av kvinnene referer til seg selv som en hindring ved å være usikker på seg selv og det å ha en frykt for å ikke være god nok.

## 7.0 Implikasjoner og videre forskning

### 7.1 Teoretiske implikasjoner

Det å forske på kvinner i ledelse er viktig for å sikre likestilling og mangfold i toppledelse i Norge. Vi har i denne studien forsket på hvordan karriereveien til kvinnelige toppledere blir til og hva som har vært viktig underveis. I hva som har vært viktig, har vi sett på hvordan de ble aktuelle til stillingen og hvilke faktorer de forteller som viktig. Da vi hadde en antakelse i forkant om at kvinnelige toppledere er ambisiøse og motiverte har det vært naturlig å inkludere disse to faktorene også og hvordan eventuelle barrierer har spilt inn. Det finnes lite forskning på hvordan kvinnelige toppledere i Norge forklarer din karrierevei. Vi håper derfor at studien vår kan gi en bedre forståelse for hvordan veien blir til og hva som blir viktig underveis. Vi tror en slik forståelse kan bidra med å utjevne forskjellene i kjønn som vi ser eksisterer i toppledergrupper.

I forbindelse med litteratursøk var det ekstremt mye litteratur på kvinner og ledelse. Men dette feltet er stort, i tillegg til at vi slet med å finne den spesifikke litteraturen vi ønsket. Det var for eksempel veldig mye litteratur på barrierer som glasstak, som vi valgte å se bort ifra i denne oppgaven. Det var også mye litteratur som så på andre ledernivåer enn toppledernivå. Vi ønsket naturligvis også en del norsk forskning, eller forskning gjort i Norge for at litteraturen skulle være helt presis til de vi selv ønsket å forske på. Vi fant fort ut at utvalget i litteratur på kvinner i toppledelse i en norsk sammenheng ikke var så stort. Vi har likevel følt vi har fått inn en del god litteratur som er norsk, selv om en del av litteraturgjennomgangen også er basert på internasjonal litteratur. Enkelte steder har vi kunne se fellestrekk, men også ulikheter basert på dette.

Vi mener funnene våre likevel kan gi en bedre forståelse om hvordan karriereveien ser ut for kvinnelige toppledere og kan bidra med ny innsikt til hva som er viktig, betydningsfullt og avgjørende for å få slike roller. Naturligvis vil vi være kritiske til empirien og forskningen på feltet. Våre resultater kan naturligvis ikke generaliseres, da karrierevei er individuelt og flere deler av forskningen består av respondentenes subjektive meninger og erfaringer - som er individuelle.

## 7.2 Praktiske implikasjoner

Selv om vår studie viser hvordan kvinner kommer til topp-posisjoner i Norge, er det viktig å ta med seg at det ikke finnes kun én rett vei for individer å bevege seg opp. Dette fordi det finnes ulike rekrutteringsprosesser og måter å rekruttere til disse posisjonene på. Våre funn tyder på at nettverk er viktig. Det er viktig både for å få støtte og oppmuntring til å søke, men også for å få direkte tilbud om å tiltre posisjonen.

Vi har også tatt for oss faktorer som er ansett som viktig, her har vi gjort funn på at det å være ambisiøs og å sette seg mål som viktig. Men også ferdigheter du opparbeider deg i løpet av studietiden, støtte fra familie og andre nære relasjoner, samt en rekke mellom-menneskelige og personlige egenskaper i form av tillit, samarbeid, robusthet, risikovillig og å være modig. En faktor som vi også fant var barn. I noe av litteraturen om kvinner og ledelse er barn ofte beskrevet som en av årsakene til hvorfor kvinner ikke blir toppledere, men i vår studie viser det seg at barna har vært positivt for kvinnene. Blant annet ved at de gir dem noe annet å tenke på i en ellers hektisk hverdag og at de i noen tilfeller er gode sparringspartnere.

For å bedre forskjellene på kvinner og menn i toppledelse – utjevne denne kjønnsforskjellen, ser vi en klar nytte ved at de som rekrutterer til topp-posisjonene også er villig til å finne dyktige og talentfulle kvinner som har potensiale i seg å gjøre en god jobb i ledergruppen. Vi ser også at kvinnene selv som har et stort engasjement på jobb, som liker utfordringer og får muligheter er tydeligere på sine ambisjoner, herunder ønsker og mål – at man viser seg frem og er uredd. I vår studie har flere av respondentene nevnt at kvinner er mer forsiktig og ikke tør å ta risiko. Om dette stemmer, kan vi godt si kvinner må jobbe mer med å kaste seg ut i ting og ta utfordringer, og ikke hele tiden tenke på at man skal være så kritisk til seg selv og arbeidet sitt.

## 7.3 Videre forskning

Etter gjennomføringen av denne studien ser vi flere muligheter for videre forskning, som vi nå vil komme med forslag til. Siden våre funn tyder på at topp-posisjoner ofte settes som et resultat av at de som rekrutterer stillingene oppsøker nettverk og oppfordrer enkelte personer til å søke eller gir direkte tilbud om stillingen, kan det være interessant og viktig å forske på

rekrutteringsprosessene. Dette for å få bedre forståelse om hvordan dette kan ha en hemmende effekt på at det er så få kvinnelige toppledere, eller det kan ses på hvordan dette faktisk kan brukes til å utjevne forskjellene og få enda flere kvinner inn i toppledelser.

I oppgaven har vi også nevnt en rekke faktorer som enten vi har antatt å være viktige, eller som respondentene våre selv har nevnt som viktige. Det kan være interessant og se nærmere på dette, om disse faktorene er viktige i flere sammenhenger og på andre lignende forskningsprosjekt med andre kvinnelige toppledere. Det kan også være interessant å se om disse faktorene ville vært like dersom man forsket på mannlige toppledere, eller om de nevner en rekke andre faktorer som kvinnene ikke nevner.

To av faktorene vi har hatt vekt på er ambisjoner og motivasjon. Ambisjoner har fått en noe mer oppmerksomhet basert på en studie vi har funnet, hvor det legges frem påstander om at kvinner har lavere ambisjonsnivå enn menn. Vi forsøkte å se om våre respondenter selv hadde hatt en ambisjon om å bli toppleder, om de ser seg selv som ambisiøse og hva de tenkte om denne studien. Vi fant at kun en av ni hadde ambisjon om lederkarriere, og at de fleste var vage med å si de var ambisiøse – selv om de nevnte en rekke måter å være ambisiøs på. Til tross for dette var det delte meninger om studien, noen mente det var helt feil å si kvinner hadde lavere ambisjonsnivå enn menn, mens andre tenkte det var litt sant i påstanden. For å få dypere innsikt i dette, kunne det være aktuelt at videre forskning så nærmere spesifikt på ambisjonsbegrepet og inkluderer et utvalg av både kvinner og menn på toppledernivå. Vi ser også at en slik studie kunne være aktuelt for kvinnelige og mannlige mellomledere, for å studere om de har en ambisjon om topplederkarriere.

I forbindelse med arbeidet rundt studien vår har vi flere ganger tenkt at det kan være interessant å gjøre lik eller lignende studie på menn for å avdekke om det er forskjeller på menn og kvinner. Spesielt spørsmålet om barn har vi funnet interessant her. I litteraturgjennomgangen redegjør vi for ulike meningen når det kommer til spørsmål om barn. Noe litteratur mener dette hemmer lederkarrieren til kvinner og forklarer frafallet av kvinner i at de får barn. I annen litteratur har vi funnet at barn er en ressurs, noe som også stemmer med våre funn. Vi synes det er interessant at noe litteratur på feltet mener barn kan hemme en

kvinnes lederkarriere. Det vi synes er så interessant med det er at kvinnene ikke får disse barna helt alene. En mannlig toppleder med barn er også en pappa, eller forelder, så derfor synes vi det kunne være interessant og forsket videre på hvordan barn påvirker karrieren til toppledere generelt, uavhengig av kjønn.

## Referanseliste

- Algahtani, A. (2014). Are Leadership and Management Different? A Review. *Journal og Management Policies and Practices*, 2(3), 71-82. Hentet 10. Januar 2022 fra: [10.15640/jmpp.v2n3a4](https://doi.org/10.15640/jmpp.v2n3a4)
- Allmennaksjeloven. (1997). *Lov om allmennaksjeselskaper*. (FOR-1997-06-13-45). Lovdata. Hentet 17. Januar 2022 fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-45>
- Amundsen, S. (2019). *Empowerment I arbeidslivet; Et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. (1.Utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Anderson, D., Vinnicombe, S., & Singh, V. (2010). Women partners leaving the firm: choice, what choice? *Gender in Management: An International Journal*. Hentet 25. Februar 2022 fra: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17542411011036383/full/html>
- Andersen, J.A. (2011). *Ledelsesteorier*. Bergen: Fagbokforlaget
- Arnold, J., Cooper C,L., & Robertson, I, T. (1998). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. (3. Utg). London: Financial Times Pitman Publishing
- Belkin, L. (2003). The opt-out revolution. *New York Times Magazine*, 26(10). Hentet 24. Februar 2022 fra: <http://irasilver.org/wp-content/uploads/2011/08/Reading-Opt-out-revolution-Belkin.pdf>
- Beynon, J., Toohey, K., & Kishor, N. (1998). Do Visible Minority Students of Chinese and South Asian Ancestry Want Teaching a Career?: Perceptions of Some Secondary School Student in Vancouver, B.C. *Canadian ethnic studies*, 30(2): 50-72. Hentet 28. Februar 2022 fra: <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=anon~e5d0dd56&id=GALE%7CA82883535&v=2.1&it=r&sid=googleScholar&asid=f6ac1fa9>
- Billing, Y, D., & Alvesson, M. (2000). Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership. *Gender, Work and Organization*. 7(3): 144-157. Hentet 12. Februar 2022 fra: <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00103>
- Birkvand, I, R. (2017). Forskning blir bedre med mangold og kjønnsbalanse. Hentet 06.juni.2022 fra: <https://kifinfo.no/nb/2017/09/forskning-bli-bedre-med-mangfold-og-kjonnsbalanse>
- Bjørnåli, E. S., Farstad, I., Brovold, B. K., & Terjesen, S. (2018). Kvinne og toppleder:

- Hvilke faktorer fremmer en lederkarriere? Hentet 24. Mai 2022 fra:  
<https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/2584890>
- Bujold, C. (2004). Constructing career through narrative. *Journal of Vocational Behaviour*, 64(3): 470-484. Hentet 25. Januar 2022 fra: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.12.010>
- Castelfranchi, C. (2005). Mind as an Antivipatory Device: For a Theory of Expectations. Hentet 17. Februar 2022 fra: [https://doi.org/10.1007/11565123\\_26](https://doi.org/10.1007/11565123_26)
- Clemet, K. (2018). Alle vet at offentlig sektor er en viktig sakt. Men hvor viktig er privat sektor? Hentet 06.juni.2022 fra: <https://civita.no/okonomi/alle-vet-at-offentlig-sektor-er-viktig-men-hvor-viktig-er-privat-sektor/>
- Cochran, L. (1991). *Life-Shaping Decisions*. New York: Petter Lang
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap: AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforlaget
- Colbjørnsen, T., & Knudsen, K. (2018). Underveis. Menns og kvinners lederkarrierer. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 59(2): 131-156. Hentet 27. Februar 2022 fra: <https://doi.org/10.18261/issn.1504-291X-2018-02-01>
- Dagens næringsliv. (2019). Petter Stordalen hardt ut mot lav kvinneandel i arbeidslivet. Hentet 06.juni.2022 fra: <https://www.dn.no/arbeidsliv/petter-stordalen-hardt-ut-mot-lav-kvinneandel-i-naringslivet/2-1-632049>
- DeChurch, L. A., Hiller, N. J., Murase, T., Doty, D., & Salas, E. (2010). Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1069-1085. Hentet 17. Januar 2022 fra: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1048984310001463?token=2040CCD56B3EBEC629BAB699921AACC5200A9E591C81F86B0DAD9FC421EDEC0BBD85E827AED2A9570646EDF4B3EC87E8&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220120101512>
- Desrochers, S., & Dahir, V. (2000). Ambition as a motivational basis of organizational and professional commitment: Preliminary analysis of a proposed career advancement ambition scale. *91(2)*, 563-570. Hentet 1. februar. 2022 fra: <https://doi.org/10.2466/pms.2000.91.2.563>
- Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1986). Sex Differences in Leadership: How Real are They? *Academy of Management Review*, 11(1): 118-127. Hentet 12. Februar 2022 fra: <https://doi.org/10.2307/258335>
- Drake, I. (2002). *Sjef og kvinne. Myter og fakta om kvinner i ledelse*. Oslo: Likestillingscenteret. Hentet 24. Mai 2022 fra:



- Drake, I., & Solberg, A. G. (1995). *Kvinner og ledelse: gjennom glasstaket*. Oslo: Tano.  
Hentet 28. Februar 2022 fra:  
<https://www.nb.no/items/64092aaecb2a11b67182b09bdb2f2220?page=1>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573. Hentet 24. februar 2022 fra:  
[http://web.pdx.edu/~mev/pdf/Eagley\\_Karau.pdf](http://web.pdx.edu/~mev/pdf/Eagley_Karau.pdf)
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2): 233-256. Hentet 10. Februar 2022 fra: <https://ocw-ovid-com.egms.idm.oclc.org/article/00006823-199009000-00004/HTML>
- Falk, H., & Torp, A. (1991). *Etymologisk ordbog over det norske og det danske sprog*. Oslo: Bjørn Ringstøms Antikvariat. Hentet 12. Januar 2022 fra:  
<https://www.nb.no/nbsok/nb/341369a20e37a63f713e182ee4549f24?lang=no#456>
- Fernández, M. L., Castro, Y. R., Otero M, C., Foltz, M. L., & Lorenzo, M. G. (2006). Sexism, vocational goals, and motivation as predictors of men's and women's career choice. *Sex roles: A journal of Research*, 55(3-4): 267-272. Hentet 27. Februar 2022 fra: <https://doi.org/10.1007/s11199-006-9079-y>
- Fitzsimmons, T. W., Callan, V. J., & Paulsen, N. (2014). Gender disparity in the C-suite: Do male and female CEOs differ in how they reached the top? *The Leadership Quarterly*, 25(2), 245-266. Hentet 24. Februar 2022 fra:  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.005>
- Gripsrud, G, Olsson, U, H & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm
- Gulick, L. (1936). *Notes of the Theory of Organization: Papers on the Science of Administration*, *International Journal of Public Administration*, 21(2-4), 441-641. L. Gulick & L. Urwick. Hentet 12. Januar 2022 fra:  
<https://doi.org/10.1080/01900692.1998.11730778>
- Gundersen, A. (2021). Fokus på kvinner I ledelse. Hentet 06.juni.2022 fra:  
<https://nearadio.no/nyheter/stjordal-malvik/fokus-pa-kvinner-i-ledelse/19.26290>
- Halrynjo, S., & Jørgensen, R. E. (2020). CORE Topplederbarometer 200. *CORE*. Hentet 18. Januar 2022 fra: <https://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/core-indikator-status/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer-2020/flak/core-topplederbarometer-2020.pdf>
- Halrynjo, S., Kitterød, R. H., & Teigen, M. (2015). Hvorfor så få kvinner på toppen i norsk

- næringsliv? En analyse av hva topplederne selv sier. *Søkelys på arbeidslivet*, 32(1-02), 111-136. Hentet 24.mai 2022 fra: <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-7989-2015-01-02-07>
- Harman, C., & Sealy, R. (2017). Opt-in or opt-out (exploring how women construe their ambitions at early career stages. *career development international*. Hentet 24.Februar.2022 fra: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CDI-08-2016-0137/full/pdf?title=opt-in-or-opt-out-exploring-how-women-construe-their-ambition-at-early-career-stages>
- Higher Education Statistics Agency. (2014). First degree qualifiers by sex, mode of study and class of first degree 2010/11 to 2014/15. Hentet 24. Februar 2022: Tilgjengelig på: <https://www.hesa.ac.uk/>.
- Hirschi, A., & Spurk, D. (2021). Striving for success: Towards a refined understanding and measurement and ambition, *Jornal of Vocational behavior*, 127, 103577. Hentet 16. Januar. 2022 fra: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103577>
- Höpfl, H., & Atkinson, P, H. (2000). «The future of women´s career». A. Colling & R.A. Young, (red.), *The Future Career*. UK: Cambridge University Press. Hentet 21.01.2022 fra: <https://books.google.tt/books?id=NGQA5OFHNbkC&printsec=frontcover&hl=no#v=onepage&q&f=false>
- Ibarra, Herminia. (2003). *Working identity: unconventional strategies for reinvesting your career*. Boston Mass: Harvard business school press
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring I samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). On the value of aiming high: The causes and consequences of ambition. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 758-775. Hentet 12. Februar 2022 fra: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0028084>
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kelly, G, A. (1955). *The psychology of personal constructs*. New York: Norton.
- Kanter, R, M. (1977). *Men and woman of the corporation*. New York: Basic Books
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse; Hva ledere gjør i praksis*. (1.utg.). Oslo: Cappelen Damm.

- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*. 79 (11). Hentet 10. Januar 2022 fra:  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53857339/HBRs\\_10\\_Must\\_Reads\\_on\\_Leadership\\_2011-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1653578996&Signature=AA5BQwx3e5186~a0i-9eSKbwrUhnN~UbuOrI3-px2OivRX1kRLcoyOnPDhfkZvPZcn2rcfLMadADbv3z3xrlQM5E0vhJy9VU4SOzcXYRAL-LMsxOTvqUk9gwwF4HNdyTtQsnX7Jnal60Of1GKd3LgEK2XtVI5PCIJ~HfzFXSd~hweKQYjwmuHj0iCTqqShD4KFJDUXmz2B5UMNQ~39B5PxbBayb7ACXOHHXoyYxBmuf1K4KAmclAq7bUqkq8msT28KJhi-JRIMIFF3i0bHQ3RhbBLXs-m2aM9ns7k4yAGblmkzefhgCEnXMenNzk3dfT~LPQLsITJbsrkNK7-5SNw\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=26](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53857339/HBRs_10_Must_Reads_on_Leadership_2011-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1653578996&Signature=AA5BQwx3e5186~a0i-9eSKbwrUhnN~UbuOrI3-px2OivRX1kRLcoyOnPDhfkZvPZcn2rcfLMadADbv3z3xrlQM5E0vhJy9VU4SOzcXYRAL-LMsxOTvqUk9gwwF4HNdyTtQsnX7Jnal60Of1GKd3LgEK2XtVI5PCIJ~HfzFXSd~hweKQYjwmuHj0iCTqqShD4KFJDUXmz2B5UMNQ~39B5PxbBayb7ACXOHHXoyYxBmuf1K4KAmclAq7bUqkq8msT28KJhi-JRIMIFF3i0bHQ3RhbBLXs-m2aM9ns7k4yAGblmkzefhgCEnXMenNzk3dfT~LPQLsITJbsrkNK7-5SNw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=26)
- Lechner, C, M., Floerncia, M., Sortheix, Martin, O., & Salmelo-Aro, K. (2018). *What drives future business leaders? How work values and genders shape young adults entrepreneurial and leadership aspirations*. Hentet 16. Januar 2022 fra:  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.03.004>
- Lewis, K. V., Harris, C., Morrison, R., & Ho, M. (2015). The entrepreneurship-motherhood nexus, *Career Development International*. (vol.20) 21-37. Hentet 24. Februar 2022 fra:  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CDI-07-2014-0090/full/pdf?title=the-entrepreneurship-motherhood-nexus-a-longitudinal-investigation-from-a-boundaryless-career-perspective>
- Moran, B, B. (1992). Gender Differences in Leadership. *Library Trends*, 40(3): 475-91.  
 Lesedato: 07. Februar 2022:  
[https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/7791/librarytrendsv40i3h\\_opt.pdf](https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/7791/librarytrendsv40i3h_opt.pdf)
- Peters, K., Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2013). Women's occupational motivation: the impact of being a woman in a man's world. In *Handbook of research on promoting women's careers*. Edward Elgar Publishing. 162-177. Hentet 24. Februar 2022 fra:  
<https://doi.org/10.4337/9780857938961.00015>
- Polkinghorne, D. E. (1988). *Narrative Knowing and the Human Sciences*. New York: State University of New York Press
- Powell, A., Dainty, A., & Bagilhole, B. (2012). Gender stereotypes among women

- engineering and technology students in the UK: Lessons from career choice narratives. *Journal of Engineering Education*, 37(6): 541-556. Hentet 27. Februar 2022 fra: <https://doi.org/10.1080/03043797.2012.724052>
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. P, H, Wehane., & M, Painter-Morlands, (red), *Leadership, Gender, and Organization*, 19-29. Dordrecht: Springer. Hentet 21.01.2022 fra: [https://doi.org/10.1007/978-90-481-9014-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-90-481-9014-0_3)
- Savickas, M. L. (2001). Toward a Comprehensive Theory of Career Development: Dispositions, Concerns, and Narratives. F, T, L Leong & A, Barak, (red.), *Contemporary Models in Vocational Psychology: A Volume in Honor of Samuel Osipow*, 303-328. Mahwah, NJ: Erlbaum. Hentet 26.02.2022 fra: [https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=nCKQAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA295&dq=Toward+a+Comprehensive+Theory+of+Career+Development:+Dispositions,+Concerns,+and+Narratives&ots=DK-0qkQuCa&sig=k-8LaiiKRvYlsLM0Rb1uuwcjC8&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Toward%20a%20Comprehensive%20Theory%20of%20Career%20Development%3A%20Dispositions%2C%20Concerns%2C%20and%20Narratives&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=nCKQAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA295&dq=Toward+a+Comprehensive+Theory+of+Career+Development:+Dispositions,+Concerns,+and+Narratives&ots=DK-0qkQuCa&sig=k-8LaiiKRvYlsLM0Rb1uuwcjC8&redir_esc=y#v=onepage&q=Toward%20a%20Comprehensive%20Theory%20of%20Career%20Development%3A%20Dispositions%2C%20Concerns%2C%20and%20Narratives&f=false)
- Schermerhorn, J.R. (1993). *Management of Productivity*. 4<sup>th</sup>. Etd. New York: John Wiley & Sons.
- Shutterstock. (2021). Forretningskvinne står på toppen av fjellet ved hjelp av teleskop på jakt etter suksess. Hentet fra: <https://www.shutterstock.com/nb/image-vector/businesswoman-standing-on-top-mountain-using-577259494>
- Sunagic, M., & Traavik, L. E. M. (2020). Kvinnelige topplederes forklaringer på manglende likestilling på toppen av næringslivet. Hentet 24. Mai 2022 fra: <https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/2777351/Magma%202003%20Sunagic%20og%20Traavik.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- United Nations Development Programme. (2020). *Gender Inequality Index*. Human Development Reports. 361-364. Hentet 17. Januar 2022 fra: <https://hdr.undp.org/en/2020-report>
- Teigen, M. (2015). Kjønnskvotering virker. Hentet 06.juni.2022 fra: <https://www.samfunnsforskning.no/core/aktuelt/nyheter/kjonnskvotering-virker.html>
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder I praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Trinidad, C., & Normore, A, H. (2005). Leadership and gender: a dangerous liaison? *Leadership & Organization Development Journal*, 26(7): 574-590. Hentet 4. Februar 2022 fra: <https://doi.org/10.1108/01437730510624601>

- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R.J. (red.). (2001). *The Nature of Organizational Leadership; Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders*. (vol.12). John Wiley & Sons. Hentet 16. Januar 2022 fra:  
[https://www.researchgate.net/publication/237290329\\_The\\_Nature\\_of\\_Organizational\\_Leadership\\_Understanding\\_the\\_Performance\\_Imperatives\\_Confronting\\_Today%27s\\_Leaders](https://www.researchgate.net/publication/237290329_The_Nature_of_Organizational_Leadership_Understanding_the_Performance_Imperatives_Confronting_Today%27s_Leaders)
- Watts, L. L., Frame, M. C., Moffett, R. G., Van Hein, J. L., & Hein, M. (2015). The relationship between gender, perceived career barriers, and occupational aspirations. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), 10-22. Hentet 25. Februar 2022 fra:  
<https://doi.org/10.1111/jasp.12271>
- Yukl, G., & Gardner, W, L. (2020). *Leadership in Organiations*. (9. utg). Harlow, England: Pearson Education Limited

## Vedlegg

### Vedlegg 1: Informantoversikt

Vi har laget en tabell over hvilken type virksomhet respondentene representerer, for å vise bredden i utvalget vårt da vi ikke har valgt å være bransjespesifikk.

<b>Respondent nummer</b>	<b>Type virksomhet hver respondent representerer</b>
Respondent 1	Tjenesteytende selskap
Respondent 2	Finans selskap
Respondent 3	Industrielt selskap innen miljø
Respondent 4	Selskap innen olje og gass
Respondent 5	HORECA
Respondent 6	Konsulentvirksomhet
Respondent 7	IT-selskap
Respondent 8	Interesseorganisasjon
Respondent 9	Se *

Tabell 2: Oversikt over type virksomhet respondentene representerer

*\*Respondent 9 har hatt et ønske om å bli anonymisert også ved en eventuell anonym fremstilling av type virksomhet. Vi har sammen med respondenten etter intervju, vurdert faren for stor for at respondenten vil kunne gjenkjennes også ved å nevne type virksomhet.*

### Vedlegg 2: Intervjuguide

*Hei,*

*Først ønsker vi å si tusen takk for at du ønsket å stille opp til intervju. Jeg er NAVN og er den som skal føre samtalen, og NAVN er den som skal observere. Før vi starter skal vi bare ta for oss noen praktiske forhold. Som tidligere nevnt handler masteroppgaven vår om veien til topplederkarriere fra et kvinneperspektiv, og det er derfor vi er interessert i å snakke med deg om din historie. Vi tar et lydopptak med diktafon, slik at vi kan transkribere samtalen etterpå.*

*Du vil selvfølgelig bli anonymisert både når vi transkriberer og i selve oppgaven vår. Opptaket vil slettes når innholdet er ferdig transkribert.*

*Intervjuet beregnes å vare i ca. 45-60 minutt. Vi setter pris på egne refleksjoner og meninger rundt spørsmålene, og du må gjerne reflektere høyt underveis. Dersom det er noen spørsmål du ikke vil svare på, vil at diktafonen settes på pause, eller det er noen spørsmål du trenger litt betenkningstid på så sier du bare i fra. Før vi starter, har du noen spørsmål til oss?*

## **Oppvarming**

*Vi ønsker først å høre:*

Hva er din nåværende stillingstitel og har du eventuelt noen verv i tillegg?

Hvilken bransje og sektor jobber du i nå?

## **Refleksjon**

### **Karriere**

1. Hvis du ser tilbake på din egen karriere som en vei, hvordan ser den veien ut og eventuelt når kom du på sporet av det å skulle bli toppleder?
  - a. Kan du fortelle om karriereveien din har vært bevisst i form av om du har «bygget» den, eller om det har vært mer tilfeldig på grunn av mulighet som har bydd seg?
  - b. Hvordan har du vurdert karrieremulighetene dine underveis? Har du klatret i den samme organisasjonen du er i nå, eller har du byttet for å komme videre?
  - c. Hva var årsaken til at du ikke forble på et nivå under der du er nå?
  - d. Kan du fortelle om noen faktorer du tror var betydningsfulle eller avgjørende for å komme dit du er nå?
  - e. Hvilken utdanning har du?
  - f. Hvor viktig tror du utdanningen din har vært for dine karrieremuligheter?
  - g. Hva har gitt deg energi, eller hva har vært drivkraften på din karrierevei?

- h. Dersom du har møtt på barrierer eller hindringer da du måtte overgå for å tiltre topplederposisjon, kan du fortelle om disse?

### **Forventninger og motivasjon**

1. I forventningsteori forklares forventninger som et fremtidig syn på en situasjon eller som et mål eller et ønske. Fra du begynte å tenke på karrieren din, hvordan har dine forventninger til karrieren din vært?
  - a. Hvordan har forventningene vært til posisjonen du er i nå?
    - i. Hva så du som attraktivt med stillingen?
    - ii. Hvilke ulemper så du for deg at kom med stillingen?
    - iii. Hvordan viste det seg at realiteten ble i forhold til forventningene du hadde?
2. Ble du sett og lagt merke til av noen andre for å få stillingen du har nå, eller har hatt tidligere? Eller søkte du?
  - a. Dersom søking: henvendte du deg selv til selskapet eller søkte du gjennom en vanlig ordinær søkeprosess hvor selskapet hadde utlyst stillingen?
    - i. Ble du oppfordret til å søke eller var det eget initiativ?
  - b. Dersom lagt merke til: kan du fortelle litt om det og din opplevelse rundt det?
3. Kan du fortelle om en situasjon eller et øyeblikk hvor du begynte å se på deg selv som en toppleder?
  - a. Dersom du har sett opp til noen eller fortsatt ser opp til noen, eller hvor henter du inspirasjon fra? (Rollemodell).

### **Ambisjoner**

1. Hva tenker du når vi sier begrepet lederambisjoner og hvilket forhold har du til lederambisjoner?
  - a. Hva er ditt forhold til å være ambisiøs?
  - b. Anser du deg selv som en ambisiøs person?
2. Kan du fortelle om en situasjon hvor du var ambisiøs? Er du ambisiøs på flere arenaer?
3. En studie sier at kvinner har et lavere ambisjonsnivå enn menn, hva tenker du om den påstanden?



## **Kjønnsbalanse**

1. Hva er dine tanker om at det er færre kvinnelige toppledere enn menn?
2. I hvilken grad tror du kjønnsbalansen der du har jobbet tidligere har påvirket holdningene dine til temaet? Kan du gi et eksempel?
3. Dersom du har lagt merke til kjønnsdiskriminering direkte eller indirekte, kan du fortelle om det?

## **Familieliv**

1. Vi er på slutten av hoveddelen nå, men før vi avrunder; kan du reflektere over i hvilken grad betydningen av balanse mellom jobb og privatliv har vært viktig for deg?
  - a. Var fleksibel arbeidstid viktig når du valgte den stillingen du har i dag?
    - i. I så fall; hvorfor eller hvorfor ikke?
    - ii. Hvis ja: Svarte dette til forventningene?
2. På hvilken måte har støtte fra familie og/eller samboer vært viktig for deg i din karrierevei, eller underveis på veien? Kan du utdype?
3. Har du barn?
  - a. Er de/ var de hjemmeboende i løpet av tiden du har hatt stillingen som toppleder?
  - b. På hvilken måte har det å ha barn har påvirket arbeidssituasjonen din?

## **Avrunding**

Da ser det ut til at vi har fått dekket det vi har ønsket å få svar på, hvis ikke du NAVN har kommet på noen spørsmål underveis? Igjen, ønsker vi å si tusen takk for din deltakelse, vi setter veldig stor pris på at du tok deg tid til å dele dine tanker og meninger med oss. Det har vært veldig inspirerende å høre på. Før vi avrunder helt, er det viktig for oss å informere deg om at dersom du i ettertid vil trekke noen av uttalelsene dine eller ha innsyn i hva vi har lagret, så tar du kontakt med oss på e-post.

Har du forresten noen spørsmål til oss før vi avslutter?

## Vedlegg 3: NSD vurdering

### Vurdering

17.03.2022

Skriv ut

**Referansenummer**

425199

**Prosjekttittel**

Kvinner og ledelse

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Høyskolen Kristiania – Ernst G. Mortensens Stiftelse / School of Communication, Leadership, and Marketing / institutt for ledelse og organisasjon

**Prosjektansvarlig**

Irmelin Drake

**Student**

[Redacted]

**Prosjektperiode**

20.02.2022 - 01.07.2022

[Meldeskjema](#)

**Dato**

17.03.2022

**Type**

Standard

**Kommentar**

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

## Vedlegg 4: Samtykkeerklæring

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### "Kvinner og ledelse"

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å hvordan ambisjoner spiller inn i kvinners karriereløp. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Denne masteroppgaven skal omhandle kvinner og topplederkarriere, hvor vi forsker på (Karriere)veien til toppledelse og er spesielt nysgjerrig på ambisjonsbegrepet. Et av våre forskningsspørsmål er hvordan kvinnelige toppledere selv beskriver sin karrierevei og sine yrkesvalg.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

*Høyskolen Kristiania*

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

*Vi har søkt rundt på nettet for å finne norske kvinnelige toppledere som kan hjelpe oss med å svare på vår problemstilling til denne masteroppgaven. Utvalget består av kvinner som har eller har hatt topplederstillinger i ulike bransjer.*

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer dette at du deltar i et intervju med oss. Det vil ta deg ca. 45 minutter. Intervjuet omhandler ditt karriereløp, eksempelvis spørsmål som dine ambisjoner om en lederstilling, hvilke forventninger du har hatt til ditt eget karriereløp, har du møtt på noen barrierer ved å være leder.

Det vil bli tatt lydopptak og notater under intervjuet.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun jeg, [redacted] og min medstudent [redacted] som vil ha tilgang til dine opplysninger. Dine personopplysninger vil bli lagret adskilt fra øvrige data og du vil bli anonymisert i selve masteroppgaven. Det vil altså ikke bli brukt navn, alder eller andre ting i oppgaven som gjør at opplysningene du gir oss kan spores tilbake til deg.

### Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 6.juni.2022.

### Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høyskolen Kristiania har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høyskolen Kristiania ved Irmelin Drake. [Irmelin.drake@kristiania.no](mailto:Irmelin.drake@kristiania.no)
- Vårt personvernombud: [REDACTED]

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
Irmelin Drake

Studenter  
[REDACTED]

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*kvinner og ledelse*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i Intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

|